



# จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

Chulalongkorn University

Pillar of the Kingdom

นายณฤทธิ์ แสงสุขสว่าง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

AN ANALYSIS OF FACTORS AFFECTING ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS OF SCHOOLS  
UNDER BANGKOK METROPOLITAN ADMINISTRATION

Pillar of the Kingdom

Mr.Narit Seangsukswang

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration

Department of Educational Policy, Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2009

Copyright of Chulalongkorn University



# จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Pillar of the Kingdom

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กรของ

โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

โดย

นายนฤทธิ์ แสงสุขสว่าง

สาขาวิชา

บริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์  
(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์  
..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์)

..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(รองศาสตราจารย์ ดร.सनานจิตร สุขนทรทรัพย์)



# จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

นฤทธิ แสงสุขสว่าง : การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร (AN ANALYSIS OF FACTORS AFFECTING ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS OF SCHOOLS UNDER BANGKOK METROPOLITAN ADMINISTRATION) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: รศ.ดร.พฤทธิ ศิริบริวรรณพิทักษ์, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: ผศ.ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์, 212 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การและความสัมพันธ์ของขนาดและทิศทางปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ ของโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยผู้บริหารและครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ จำนวน 860 คน จาก 430 โรงเรียน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติบรรยายและการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ โดยใช้วิธี hierarchical stepwise

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 4 ด้าน โดยในด้านความสามารถในการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม มีประสิทธิภาพสูงสุด รองลงมาคือด้านความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย ด้านความสามารถในการบูรณาการ และด้านความสามารถในการปรับตัว ตามลำดับ ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวม ทั้ง 4 ปัจจัยสามารถทำนายประสิทธิผล ได้ร้อยละ 99.70 ปัจจัยระดับบุคคลสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมากที่สุด ร้อยละ 99.30 รองลงมาได้แก่ ปัจจัยระดับนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ปัจจัยระดับสภาพแวดล้อม และปัจจัยระดับองค์การ ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาขนาดและทิศทางรายปัจจัยที่ส่งผลทางบวกแต่ละปัจจัยพบว่า โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมภายใน ความผูกพันต่อองค์การ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร และการปรับองค์การและนวัตกรรม ปัจจัย ที่ส่งผลทางลบแต่ละปัจจัยพบว่า สภาพแวดล้อมภายนอก การสนับสนุนผลการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และภาวะผู้นำ ตามลำดับ

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและ  
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา  
สาขาวิชา บริหารการศึกษา  
ปีการศึกษา...2552

ลายมือชื่อนิติ.....  
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....  
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม.....



# จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# # 4884680427 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORD: ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS/FACTORS AFFECTING EFFECTIVENESS / SCHOOLS UNDER BANGKOK METROPOLITAN ADMINISTRATION.

NARIT SEANGSUKSWANG: AN ANALYSIS OF FACTORS AFFECTING ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS OF SCHOOLS UNDER BANGKOK METROPOLITAN ADMINISTRATION. THESIS ADVISOR: ASSOC.PROF.PRUET SIRIBANPITAK, Ph.D., THESIS CO-ADVISOR: ASST.PROF.NATNIPA COOPARAT, Ph.D., 212 pp.

The purpose of this descriptive research was to analyze the factors affecting the organizational effectiveness of schools under Bangkok Metropolitan Administration and correlate of the size and direction factors affecting the organizational effectiveness schools under Bangkok Metropolitan Administration. The respondents consisted of 860 people both directors and teachers from 430 school. Data were analyzed using descriptive statistics and multiple regression analysis, namely hierarchical stepwise regression analysis.

The finding of the research indicated that the effectiveness of the organizational of schools under Bangkok Metropolitan Administration was high in all four aspects capacity. Effectiveness in latency preservation ranked the highest, followed by goal achievement, integration, and the ability to adapt. When all four factors that affected schools under Bangkok Metropolitan Administration were considered, there was a 99.70% probability that the effectiveness of schools under Bangkok Metropolitan Administration could be correctly estimated. Employee characteristics factors could best be used describe the variability in the effectiveness of schools under Bangkok Metropolitan Administration at 90.30 %. The next best were the managerial policies & practices characteristics, environment characteristics, and organization characteristics, respectively. Correlate of the size and direction factors affecting the organizational effectiveness of positive direction was structure, technology, internal environment, relationship, motivation, communication, adapt innovation, and negative direction was external environment, support operation, strategic goal, and leadership, respectively.

Department Educational Policy,  
Management and Leadership

Student's Signature.....

Field of Study : Educational Administration

Advisor's Signature .....

Academic Year : 2009

Co-Advisor's Signature.....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงจาก รองศาสตราจารย์ ดร. พงษ์สิทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำ เป็นที่ปรึกษา ให้ความรู้ อีกทั้งข้อเสนอแนะ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ให้ความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นและเป็นกำลังใจที่ดียิ่งมาโดยตลอด รวมทั้งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ ประธานกรรมการ รองศาสตราจารย์ ดร.สนานจิตร สุขคนธทรัพย์ และ อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์จนกระทั่งวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้รับการอนุมัติอย่างสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านในคณะครุศาสตร์ โดยเฉพาะสาขาวิชาการบริหาร การศึกษาที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และถ่ายทอดประสบการณ์อันมีค่าแก่ผู้วิจัย รวมทั้งครู อาจารย์ที่ประสาทวิชาความรู้ อบรมสั่งสอนทุกระดับการศึกษาให้มีความรู้ สามารถในการศึกษาต่อที่สูงขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ และขอขอบพระคุณท่านผู้อำนวยการและข้าราชการครูโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานครทุกท่านที่กรุณาให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์

ขอบพระคุณผู้ให้การสนับสนุนทุนวิจัยบางส่วน คือ “ทุน 90ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” กองทุนรัชดาภิเษกสมโภช บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขอบพระคุณบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยผู้ให้การสนับสนุนทุนไปนำเสนอผลงานวิจัยในต่างประเทศ ณ มลรัฐฮาวาย ประเทศสหรัฐอเมริกา

ขอขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่นคณะศึกษาศาสตร์บัณฑิตบริหารการศึกษาระดับปริญญาโท โดยเฉพาะรุ่นที่ 1 นอกเวลาราชการ รวมถึงรุ่นพี่และรุ่นน้อง ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครทุกท่านที่เป็นกัลยาณมิตร ให้กำลังใจและคำแนะนำช่วยเหลือที่ดีสำหรับผู้วิจัย ตลอดมา รวมทั้งขอขอบพระคุณทุกท่านที่ไม่ได้กล่าวชื่อนามแต่มีส่วนช่วยให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์

ท้ายสุดนี้ขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงในความห่วงใย ดูแลเอาใจใส่ และให้กำลังใจ ของคุณพ่อ คุณแม่ ผู้มีพระคุณยิ่งในการสนับสนุนการศึกษาระดับปริญญาโทของผู้วิจัยในครั้งนี้ด้วยความเสียสละ อดทน ให้ความรัก และความช่วยเหลือทุกๆ เรื่อง ขอขอบคุณครอบครัว ที่เป็นกำลังใจด้วยดี เสมอมา คุณค่าของวิทยานิพนธ์นี้ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา มารดา ครูบาอาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง .....	ฉ
สารบัญแผนภาพ .....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
คำถามในการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	6
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย .....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	9
วิธีดำเนินการวิจัย.....	10
การนำเสนอผลการวิจัย.....	11
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
แนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร.....	12
แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพองค์กร.....	50
แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กร.....	68
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	104
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	112
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	112
วิธีดำเนินการวิจัย.....	112
ศึกษาองค์ความรู้เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	112
กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	112
สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	113
ศึกษาองค์ความรู้เบื้องต้นเพื่อให้ได้กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	117
กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	117
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย.....	119

การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	120
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	120
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	122
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานการณ์ภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	123
ตอนที่ 2 ผลวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร.....	125
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลองค์การของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร .....	127
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร.....	133
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของขนาดและทิศทางของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล องค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร.....	148
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	151
สรุปผลการวิจัย .....	153
อภิปรายผล .....	158
ข้อเสนอแนะ .....	171
รายการอ้างอิง .....	174
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก.....	179
ภาคผนวก ข.....	185
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	212



## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	วิเคราะห์เหตุผลในการกำหนดตัวแปรต้นจากแนวคิดของ Steers	70
2	ค่า IOC จากการพิจารณาเครื่องมือของผู้ทรงคุณวุฒิ.....	114
3	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของแบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผล.....	115
4	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของแบบวัดประสิทธิผล.....	115
5	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	123
6	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสภาพที่เป็นจริง จำแนกตามปัจจัยของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร .....	125
7	ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ค่าระดับความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร.....	127
8	ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความสามารถในการปรับตัว.....	128
9	ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการบรรจุเป้าหมาย.....	129
10	ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านบูรณาการ.....	131
11	ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม.....	132
12	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยระดับองค์การ สภาพแวดล้อม บุคคลนโยบายการบริหารและการปฏิบัติกับประสิทธิผล.....	134
13	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความสามารถในการปรับตัว.....	137
14	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความสามารถในการบรรจุเป้าหมาย.....	139
15	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความสามารถในการบูรณาการ.....	141

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
16	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความสามารถในการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม องค์การ.....	143
17	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร .....	145
18	เปรียบเทียบปัจจัยระดับองค์การ สภาพแวดล้อม บุคคล นโยบายการบริหาร และการปฏิบัติ กับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร.....	147

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
2	แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	143
3	ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย.....	145
4	ความสัมพันธ์ของขนาดและทิศทางของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร.....	147

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิผลจะส่งผลให้องค์การมีคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ประกอบด้วย โครงสร้างองค์การ ระบบการบริหารจัดการ การจัดการทรัพยากรมนุษย์และวัสดุอุปกรณ์ การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การบรรลุเป้าหมายขององค์การ มีผลผลิตที่ดีมีคุณภาพตรงตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้ขององค์การ ความพึงพอใจทั้งบุคลากรในองค์การและ ผู้รับบริการจากองค์การ การประเมินประสิทธิผลขององค์การหรือการประเมินผลการดำเนินงานของ องค์การเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการดำเนินงานขององค์การ ให้มีประสิทธิผลถือได้ว่าเป็นหัวใจในการบริหารงาน การศึกษาประสิทธิผลขององค์การเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งเรื่องหนึ่งในทฤษฎีขององค์การ ซึ่งประสิทธิผลขององค์การจะเป็นตัวบ่งบอกว่าองค์การมีความสามารถในการดำเนินการกิจกรรมขององค์การเป็นการตอบสนองต่อความต้องการของคนและกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้ดีเพียงใด อีกทั้งเป็นจุดรวมที่จะนำไปสู่การประยุกต์ใช้ในการบริหารงานเพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประสิทธิผลขององค์การจะเป็นตัวตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่าการบริหารและองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใดและช่วยให้เกิดการตรวจสอบและติดตามการดำเนินงานเพื่อที่จะทราบถึงสภาพความเป็นจริงขององค์การมีประสิทธิผลด้านใดมีปัจจัยด้านใดบ้างที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ

โรงเรียนเป็นองค์การที่ตั้งขึ้นเพื่อบริการทางการศึกษาทั้งในระบบและนอกระบบ พัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ มีคุณธรรมจริยธรรม มีความสามารถ มีทักษะ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ การบริหารจัดการการศึกษาให้มีคุณภาพตรงตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งมุ่งเน้นให้ผู้เรียน ดี เก่ง มีปัญญา และมีความสุข ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ โรงเรียนต้องบริหารและจัดการการศึกษาให้มีประสิทธิผลซึ่งจะส่งผลให้โรงเรียนและนักเรียนมีคุณภาพในที่สุด ในการบริหารโรงเรียนผู้บริหารคณะครูและ คณะกรรมการการศึกษาของโรงเรียนต้องกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจวัตถุประสงค์ เป้าหมายให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนบริหารโรงเรียนได้อย่างคล่องตัว สอดคล้องกับนโยบายของกรุงเทพมหานคร ความต้องการของผู้ปกครอง และท้องถิ่น โรงเรียนก็จะได้มาตรฐานและมีคุณภาพโดยมีระบบการประกันคุณภาพ และประเมินคุณภาพภายใน โรงเรียนมีหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น มีการดำเนินการพัฒนาหลักสูตรมีกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเอง โรงเรียนได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาร่วมกันระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครอง หน่วยงานและสถาบันอื่นๆ อย่างกว้างขวาง

ประสิทธิผลองค์เป็นความสามารถขององค์การที่ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและเป็นความสามารถขององค์การที่จะดำรงอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงประสิทธิผลขององค์การที่ดีที่สุดเป็นการทำให้เป้าหมายขององค์การในแต่ละสถานการณ์ (Steers, Ungson และ Mowday 19-85:72) โรงเรียนเป็นองค์การทางการศึกษาที่มุ่งจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนจึงจำเป็นต้องมุ่งเน้นประสิทธิผลองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ สามารถปรับตัวให้เข้ากับกระแสแห่งความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศ การศึกษาประสิทธิผลองค์การเป็นการศึกษา การบรรลุเป้าหมาย เิงระบบและกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง (Zammuto, 1982: 29) โรงเรียนจะมีประสิทธิผลองค์การมากหรือน้อยและอยู่ในระดับใด จึงมีความจำเป็นต้องมีการประเมินองค์การ เพื่อให้ได้ข้อมูลว่าขณะนั้นองค์การมีประสิทธิผลหรือไม่และระดับใด การประเมินต้อง มีหลักการประเมินอยู่หลายรูปแบบสำหรับการวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การของ Parsons (1977) 4 ประการได้แก่ 1.การปรับตัว 2.การบรรลุเป้าหมาย 3.การบูรณาการ และ4.การรักษาแบบแผนวัฒนธรรมองค์การ

โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีสำนักงานการศึกษาเป็นหน่วยงานระดับนโยบาย สำนักงานการศึกษามีโรงเรียนระดับประถมศึกษาจำนวน 431 โรงเรียนและมัธยมศึกษาจำนวน 4 โรงเรียนกำกับดูแลทั้งสิ้นจำนวน 435 โรงเรียน มีบุคลากรจำนวน 15,780 คน และมีนักเรียนจำนวน 348,209 คน ใช้งบประมาณปีละ 12,800,389,000 บาท ประสิทธิผลองค์การจึงเป็นประเด็น ที่ต้องศึกษาตรวจสอบและประเมินประสิทธิผลองค์การ (สำนักงานการศึกษา , 2551) การจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครให้ความสำคัญในการพัฒนาคน พัฒนาสังคมและพัฒนาชาติ การศึกษามีความจำเป็นของทุกคนที่จะต้องศึกษาหาความรู้ประสบการณ์ระดับขั้นพื้นฐานและในระดับอุดมศึกษาที่เป็นไปตามศักยภาพ ความรู้ความสามารถสติปัญญาตลอดจนกำลังทรัพย์ที่นำมาเป็นปัจจัยในการศึกษาที่สูงขึ้น กรุงเทพมหานครจึงให้ความสำคัญในการบริหารจัดการการศึกษาตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงระดับอุดมศึกษาให้มีคุณภาพมีมาตรฐานทุกระดับ เป็นการให้โอกาสกับทุกคนในสังคม ประชาชนและชุมชนมีความพึงพอใจที่ได้รับการศึกษาของกรุงเทพมหานคร โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหลัก มีสำนักงานการศึกษาเป็นผู้ดำเนินการบริหารจัดการ การจัดการศึกษากรุงเทพมหานครจัดให้มีทุกสำนักงานเขต จัดการศึกษาด้วยความเสมอภาค และเท่าเทียมกันของสังคม โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเป็นไปตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานครมีโรงเรียนที่เปิดสอนระดับประถมศึกษาทุกสำนักงานเขตทั้ง 50 สำนักงานเขต

ความสำคัญของปัญหา การบริหารจัดการโรงเรียนกรุงเทพมหานคร การจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างต้องพัฒนาให้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น จากการประเมินคุณภาพการศึกษาทั้งสองรอบของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา และจากการรายงานการศึกษาของ

กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2551 ในภาพรวมนักเรียนมีผลการประเมินในมาตรฐานที่ 4 และ มาตรฐานที่ 5 อยู่ในเกณฑ์พอใช้ และจากผลการรายงานการทดสอบทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน (O - Net) ของสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ปีการศึกษา 2551 ผลการประเมินนักเรียนโรงเรียนทั่วประเทศ ได้ผลการประเมินเฉลี่ยร้อยละ 45.95 ผลการประเมินนักเรียนโรงเรียนกรุงเทพมหานครทั้งหมดได้ผลการประเมินเฉลี่ยร้อยละ 47.00 ซึ่งต้องได้รับการปรับปรุงและพัฒนาให้สูงขึ้น อีกประการหนึ่งการรับนักเรียนเข้าเรียนในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครผู้ปกครองโดยทั่วไปถ้ามีทางเลือกจะเลือกโรงเรียนสังกัดอื่นก่อนถ้าเข้าเรียนไม่ได้จะเลือกโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเป็นอันดับที่สอง ประกอบกับโครงสร้างเดิมจึงทำให้การจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานครไม่ได้รับการพัฒนาโครงสร้างการบริหารงานทำให้การจัดการศึกษาขาดประสิทธิภาพและคุณภาพ เมื่อเทียบกับการจัดการศึกษาในหน่วยงานอื่นทั้งที่บริบทเอื้ออำนวยทั้งงบประมาณและบุคลากรทางการศึกษา ถ้ามีการบริหารงานที่ดี มีกระบวนการจัดการศึกษา และจัดระบบการบริหารจัดการที่ดี การจัดการศึกษาของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครที่ใช้หลักการแนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา ส่งผลให้โรงเรียนสังกัดสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพดีขึ้นในอนาคต ลักษณะผู้เรียนที่พึงประสงค์ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ในการจัดการศึกษาของประเทศนั้น มีสิ่งที่มุ่งหวังอย่างหนึ่ง คือ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ ลักษณะผู้เรียนที่พึงประสงค์ คณะกรรมการปฏิรูปการเรียนรู้ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะผู้เรียน และลักษณะกระบวนการเรียนรู้ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 สรุปเป็นสาระสำคัญได้ดังนี้ คือ ผู้เรียนที่พึงประสงค์คือ ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่ง และคน มีความสุข คนดี คือคนที่ดำเนินชีวิตอย่างมีคุณภาพ มีจิตใจที่ดีงาม มีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งด้านจิตใจและพฤติกรรมที่แสดงออกเช่น มีวินัย มีความเอื้อเฟื้อเกื้อกูล มีเหตุผล รับผิดชอบ หน้าที่ ซื่อสัตย์ ซื่อสัตย์ มีความเสียสละ สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างสันติสุข คนเก่งคือคนที่มีสมรรถภาพสูง ในการดำเนินชีวิตโดยมีความสามารถในด้านใดด้านหนึ่งหรือรอบด้านหรือมีความสามารถพิเศษเฉพาะทางเช่น ทักษะและกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ ความสามารถทางด้านคณิตศาสตร์ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถด้านภาษา ศิลปะ ดนตรี กีฬา มีภาวะผู้นำ รู้จักตนเอง ควบคุมตนเองได้ เป็นต้น คนมีความสุข คือคนที่มีสุขภาพดีทั้งกาย และจิต เป็นคนร่าเริง แจ่มใส ร่างกายแข็งแรง จิตใจเข้มแข็ง มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรักต่อทุกสรรพสิ่ง มีอิสรภาพปลอดพ้นจากการตกเป็นทาสของอบายมุข และสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างพอเพียงแก่อัตภาพ คุณลักษณะ ทั้งสามด้านนี้นับเป็นคุณสมบัติที่พึงประสงค์

จากสภาพและปัญหาที่กล่าวมา ผู้วิจัยจึงสนใจที่ดำเนินการทำวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อทราบว่าประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับใดและปัจจัยใดที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และนำผลการวิจัยครั้งนี้ได้ความรู้เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อ

ประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ทำให้ทราบว่าตัวแปรใดบ้างที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การ ได้ข้อมูลระดับความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะได้นำไปเป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิผลองค์การมากยิ่งขึ้น และทำให้ทราบถึงสภาพการณ์ของผลการดำเนินงานของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร อันจะทำให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ได้เครื่องมือวัดตัวแปรต่างๆ ซึ่งทางโรงเรียนสามารถนำไปใช้ในการประเมินสภาพความเป็นจริง เพื่อประโยชน์ในการบริหารองค์การต่อไปผู้บริหารระดับสูงของกรุงเทพมหานคร สามารถนำข้อมูลจากการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครและควมมีประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร นำไปกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนกรุงเทพมหานคร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของขนาดและทิศทางของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

### คำถามการวิจัย

1. ประสิทธิภาพองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับใด
2. ปัจจัยใดที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร
3. ความสัมพันธ์ของขนาดและทิศทางของปัจจัยใดที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

### ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมีขอบเขตการวิจัย ดังนี้

ประชากร ได้แก่โรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 430 โรงเรียน  
 ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 430 คน และครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โรงเรียนละ 1 คน จำนวน 430 คน รวมกลุ่มตัวอย่างจำนวน 860 คน

ตัวแปรที่ศึกษา ตัวแปรอิสระประกอบด้วย ปัจจัยลักษณะองค์การ ปัจจัยลักษณะสภาพแวดล้อม ปัจจัยลักษณะบุคคล ปัจจัยลักษณะนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ และตัวแปรตามประกอบด้วย ประสิทธิภาพองค์การของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครคือ การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม การบรรลุเป้าหมาย การบูรณาการ การรักษาแบบแผนวัฒนธรรมองค์การ

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร กรอบแนวคิดหลัก จึงประกอบด้วย 2 ประเด็น คือ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และประสิทธิผลองค์การของโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร

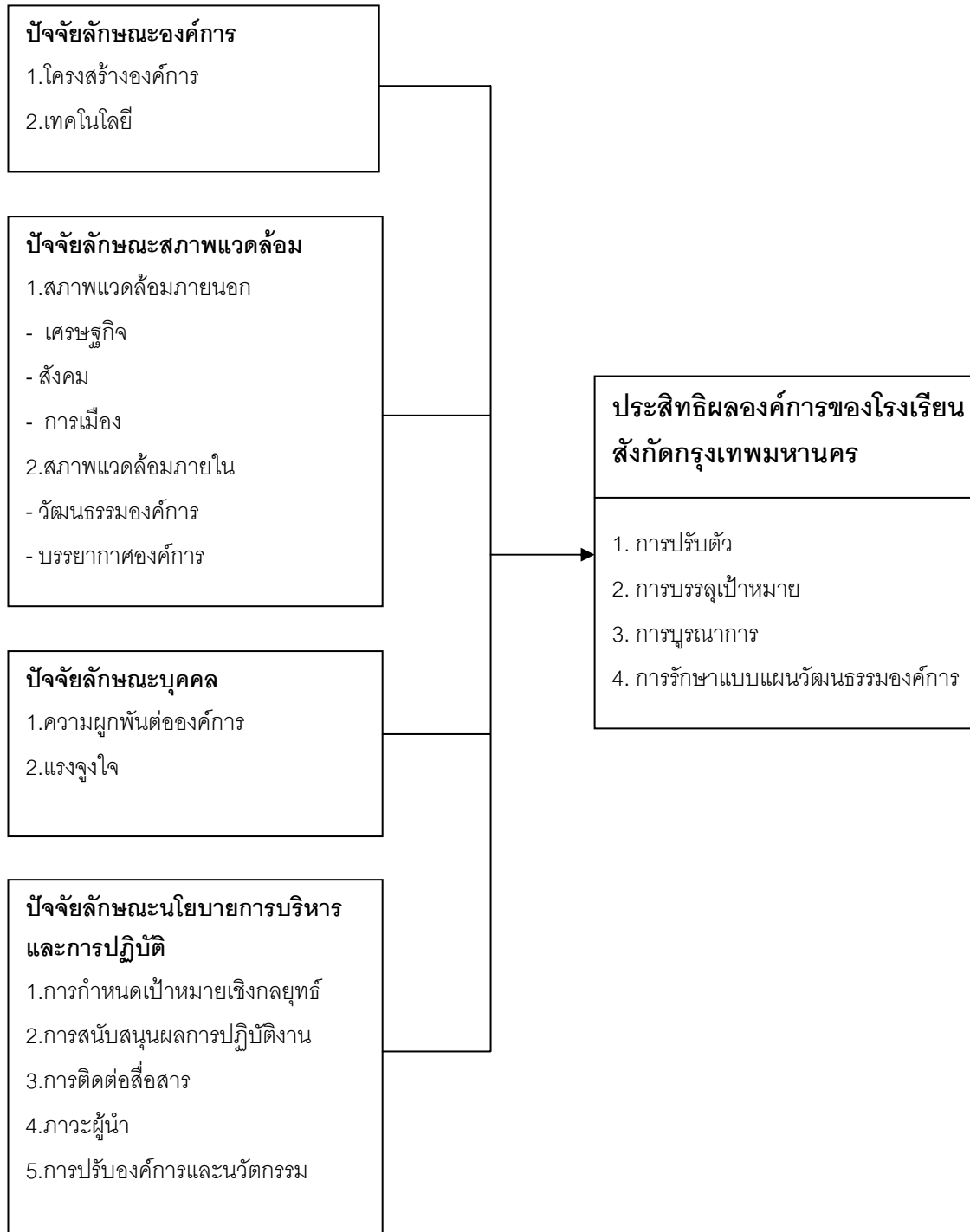
1. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดของ Steers (1977) ที่ประกอบด้วย ปัจจัยลักษณะองค์การ (Organizational Characteristics) ปัจจัยลักษณะสภาพแวดล้อม (Environmental Characteristics) ปัจจัยลักษณะบุคคลในองค์การ (Employee Characteristics) และปัจจัยลักษณะนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ (Managerial policies and practices Characteristics)

2. องค์ประกอบในการประเมินประสิทธิผลองค์การของโรงเรียน โดยใช้ตัวแบบหน้าที่ทางสังคม (social function model) ของ Parsons (1977) แนวคิดเชื่อว่าประสิทธิผลองค์การวัดได้จากความสามารถในการทำหน้าที่ 4 ประการ คือ 1.การปรับตัว (adaptation) 2.การบรรลุเป้าหมาย (goal achievement) 3.การบูรณาการ (integration) และ 4.การรักษาแบบแผนวัฒนธรรมองค์การ (latency)

ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังแผนภาพที่ 1



## แผนภาพที่ 1 กรอบความคิดในการวิจัย



## คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

โรงเรียน หมายถึง โรงเรียนที่สอนระดับประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง บุคลากรวิชาชีพผู้รับใบประกอบวิชาชีพการบริหารการศึกษา ที่รับผิดชอบในการบริหารการศึกษาโรงเรียนที่มีตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

ครู หมายถึง บุคลากรวิชาชีพผู้รับใบอนุญาตวิชาชีพครูที่ทำหน้าที่หลักทางด้านการสอนและการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนได้รับมอบหมายหน้าที่หัวหน้าฝ่ายวิชาการ โรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร หมายถึง สิ่งที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน และส่งผลต่อการดำเนินงานของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้แก่ กลุ่มปัจจัยลักษณะองค์กร กลุ่มปัจจัยลักษณะสภาพแวดล้อม กลุ่มปัจจัยลักษณะบุคคล และกลุ่มปัจจัยลักษณะนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ

ปัจจัยลักษณะองค์กร หมายถึง โครงสร้างองค์กร และเทคโนโลยีที่ทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

โครงสร้างองค์กร หมายถึง ความสัมพันธ์ของผู้บริหารและครูที่กำหนดไว้ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในลักษณะของสายบังคับบัญชาตามบทบาทและหน้าที่ การจัดแบ่งฝ่ายงานที่รับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่าย

เทคโนโลยี หมายถึง การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงาน การบริการทางวิชาการ การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนอย่างเหมาะสมและมีความทันสมัยเพียงพอ

ปัจจัยลักษณะสภาพแวดล้อม หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

สภาพแวดล้อมภายนอก หมายถึง สภาพแวดล้อมด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ตามสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง

สภาพแวดล้อมภายใน หมายถึง สภาพแวดล้อมด้านวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนของความเชื่อ บรรทัดฐานและค่านิยม ที่ผู้บริหารและครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งได้จากการสร้างวัฒนธรรมการถ่ายทอดวัฒนธรรมและการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม

บรรยากาศองค์กร หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและครู การมีความสัมพันธ์และติดต่อกันอย่างไม่เป็นทางการ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การส่งเสริมสนับสนุนต่อกัน และมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารกับครูและครูกับครูภายในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ปัจจัยลักษณะบุคคล หมายถึง ลักษณะเฉพาะของบุคคลได้แก่ความผูกพันต่อองค์กรและแรงจูงใจ

ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของผู้บริหารและครู ที่มีต่อโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในการสะท้อนถึงการยอมรับในการเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนและมีความปรารถนาความเต็มใจ ที่จะร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

แรงจูงใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารและครู เกิดความปรารถนา ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยได้รับการกระตุ้นอย่างเป็นระบบ และเกิดการยอมรับด้วยความพยายามในระดับสูงนำมาซึ่งความพึงพอใจ

ปัจจัยลักษณะนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ หมายถึง การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การกำหนดสิ่งเกื้อหนุนผลการปฏิบัติ การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ การปรับองค์การและนวัตกรรมโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ลักษณะการบริหารของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่ใช้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ อันประกอบด้วย การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์

การสนับสนุนผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การกำหนดเกณฑ์ความสำเร็จของการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานกับเกณฑ์ที่วางไว้ การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ นำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปพัฒนาครูและพัฒนาระบบการปฏิบัติงานของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การใช้เทคนิควิธีการและช่องทางในการสื่อสาร ผู้บริหารและครูได้รับรู้ข้อมูลข่าวสาร ได้อย่างครบถ้วนและสอดคล้องตรงกัน เพื่อมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นการแสดงออกถึง ความมีวิสัยทัศน์ ความสามารถในการตัดสินใจ การสร้างแรงจูงใจแก่ครูและบุคลากร การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การปรับองค์การและนวัตกรรม หมายถึง การปรับองค์การให้เข้ากับสภาพแวดล้อม โดยการปรับกลยุทธ์การปฏิบัติงาน การพัฒนาองค์การแสวงหาแนวทางที่เหมาะสมและเป็นไปได้เพื่อให้การเปลี่ยนแปลง จัดหาอุปกรณ์ใช้สื่อสารที่มีคุณภาพและเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน และการระดมความคิดเพื่อการบริหารจัดการของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ประสิทธิผลองค์กร หมายถึง ระดับความสามารถของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในการปรับตัว ในการบรรลุเป้าหมาย ในการบูรณาการ ในการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

การปรับตัว หมายถึง การที่โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอก การปรับเปลี่ยนการดำเนินงานภายในให้สนองต่อสภาพการณ์ที่มีผลกระทบต่อโรงเรียน การใช้เทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม เพื่อรักษาภาวะสมดุลของโรงเรียนการพัฒนาและความเจริญเติบโตของโรงเรียน

การบรรลุเป้าหมาย หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ การจัดหาและการใช้ทรัพยากรต่างๆ ภายใน เพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

การบูรณาการ หมายถึง การประสานความสัมพันธ์ของสมาชิก การเชื่อมประสานหน่วยงานสามารถของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ให้ร่วมมือกันในการดำเนินงานไปในทางเดียวกัน

การรักษาแบบแผนวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การดำรงและรักษาระบบค่านิยมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยรูปแบบทางวัฒนธรรมและแรงจูงใจในการทำงานให้คงอยู่ในโรงเรียน ความภาคภูมิใจ ความศรัทธาความสนใจของคนส่วนใหญ่ และรักษาเอกลักษณ์ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

### **ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**

ผลของการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ คาดว่าจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษา ดังนี้

#### **1 ประโยชน์ด้านวิชาการ ได้ข้อความรู้เกี่ยวกับ**

1.1 ได้องค์ความรู้ที่ได้เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

1.2 ได้องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร นำไปเป็นแนวทางการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิผล

1.3 การวิจัยครั้งนี้ได้ข้อความรู้เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ทำให้ทราบว่าปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ

#### **2. ประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้**

2.1 การวิจัยครั้งนี้ได้ข้อมูลความมีประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะได้นำไปเป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิผลองค์การมากยิ่งขึ้น

2.2 ทำให้ทราบถึงสภาพการณ์ของผลการดำเนินงานของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร อันจะทำให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2.3 นำเครื่องมือวัดตัวแปรต่างๆ ซึ่งทางโรงเรียนสามารถนำไปใช้ในการประเมินสภาพการณ์เพื่อประโยชน์ในการบริหารองค์การต่อไป

2.4 ผู้บริหารระดับสูงของกรุงเทพมหานคร สามารถนำข้อมูลจากการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครและความมีประสิทธิผล

องค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร นำไปกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อความมีประสิทธิผลขององค์การของโรงเรียนกรุงเทพมหานคร

### วิธีการดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงบรรยาย (descriptive research) มี 6 ขั้นตอนดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาองค์ความรู้เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดในการวิจัย โดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล จากเอกสาร หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ลักษณะของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

**ขั้นตอนที่ 2** กำหนดประชากรและผู้ให้ข้อมูล การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเป็นหน่วยในการวิเคราะห์

2.1 ประชากร ได้แก่โรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ทั้งหมด 430 โรงเรียน

2.2 ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 430 คน ครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 430 คน รวมจำนวน 860 คน

**ขั้นตอนที่ 3** สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 2 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 แบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ

ชุดที่ 2 แบบวัดประสิทธิผลขององค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร แบบสอบถามและแบบวัดประสิทธิผลขององค์การโดยใช้ตัวแบบหน้าที่ทางสังคม (social function model) ของ Parsons (1977) เป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ

**ขั้นตอนที่ 4** เก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

ทำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยถึงสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร เพื่อขอความร่วมมือในการให้ข้อมูลตอบแบบสอบถามปัจจัยและแบบวัดประสิทธิผลขององค์การ สำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานครทำหนังสือถึงผู้อำนวยการเขตทั้ง 50 เขต เพื่อขอความร่วมมือในการให้ข้อมูลตอบแบบสอบถามโรงเรียนในสำนักงานเขตจำนวน 430 โรงเรียน ยกเว้นโรงเรียนที่ผู้ทำวิจัยปฏิบัติหน้าที่อยู่ในขณะทำวิจัย ผู้วิจัยส่งและเก็บแบบสอบถามปัจจัยและแบบวัดประสิทธิผลขององค์การทางไปรษณีย์ และเก็บด้วยตัวเองบางส่วนหลังจากได้รับข้อมูลผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์เพื่อนำข้อมูลไปวิเคราะห์ข้อมูล

**ขั้นตอนที่ 5** การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามและแบบวัดประสิทธิผลขององค์การโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows มีสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ 2 ประเภท คือ สถิติบรรยาย โดยการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติอ้างอิงโดย

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Coefficient Correlation) และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ โดยใช้วิธี hierarchical stepwise

#### **ขั้นตอนที่ 6** การนำเสนอผลการวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอข้อมูล โดยมีขั้นตอนการนำเสนอ 5 บท ดังนี้

บทที่ 1 บทนำ

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร เกี่ยวกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีสาระที่นำเสนอครอบคลุมประเด็นสำคัญ ๆ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
2. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การ
3. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์การ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

##### ความเป็นมาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเป็นองค์การทางการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่จัดการศึกษาเพื่อบริการด้านการศึกษา ให้กับประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตกรุงเทพทั้ง 50 เขต กรุงเทพมหานครมีฐานะเป็นทั้งนครหลวงของประเทศไทยและเป็นการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ที่มีฐานะเป็นนิติบุคคลมีระเบียบการปกครอง ตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร รองรับโครงสร้างของกรุงเทพมหานครประกอบด้วยฝ่ายนิติบัญญัติ ได้แก่ สภากรุงเทพมหานคร และฝ่ายบริหาร ได้แก่ ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร และรองผู้ว่ากรุงเทพมหานคร ซึ่งเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชน มีหน้าที่จัดบริการสาธารณะให้แก่ประชาชนในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร โดยแบ่งพื้นที่การปกครองออกเป็นเขตแต่ละเขตแบ่งเป็นแขวง บทบาทหน้าที่ของกรุงเทพมหานครในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา คือการจัดการศึกษาให้กับประชาชนในกรุงเทพมหานคร โดยมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบาย ดูแลมาตรฐาน กำกับดูแลติดตามสนับสนุนทรัพยากร ซึ่งกรุงเทพมหานคร ได้ดำเนินการจัดการศึกษาหลายระดับหลายรูปแบบ ดังนี้

1. การจัดการศึกษาในรูปศูนย์เด็กเล็ก หรือศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักพัฒนาชุมชน ซึ่งดำเนินงานในลักษณะของการให้การสนับสนุนที่เปิดดำเนินการ และสำนักอนามัย ซึ่งเปิดสถานรับเลี้ยงเด็กกลางวัน และให้การสนับสนุนบ้านเลี้ยงเด็ก
2. การจัดการศึกษาประถมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักการศึกษาและสำนักงานเขต
3. การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ได้แก่วิทยาลัยแพทยศาสตร์และวิทยาลัยพยาบาล เกื้อการุณย์ในความรับผิดชอบของสำนักการแพทย์

4. การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน ได้แก่ การฝึกอบรมวิชาชีพระยะสั้นในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร และจัดให้แก่กลุ่มสนใจตามความเหมาะสม ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักพัฒนาชุมชน

หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการศึกษาปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐานของกรุงเทพมหานคร มีดังนี้

สำนักการศึกษา เป็นหน่วยงานที่มีฐานะเทียบเท่ากรม มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านการศึกษา โดยน่านโยบายด้านการศึกษาของกรุงเทพมหานครทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ให้สำนักงานเขตและโรงเรียนดำเนินการ สำนักการศึกษาแบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 7 หน่วยงาน คือ สำนักงานเลขานุการ กองการเจ้าหน้าที่ กองคลัง หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักยุทธศาสตร์การศึกษา กองเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน กองพัฒนาข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร

บทบาทหน้าที่ของสำนักการศึกษา รับผิดชอบเกี่ยวกับนโยบาย เป้าหมายการจัดทำและพัฒนาแผนการศึกษาของกรุงเทพมหานคร จัดการศึกษาในระบบอย่างมีคุณธรรมส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการเรียนรู้ เป็นศูนย์กลางเครือข่ายการเรียนรู้ด้านการศึกษาเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

สำนักงานเขต มีผู้อำนวยการเขตเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการสามัญ ข้าราชการครู ลูกจ้าง กรุงเทพมหานคร รับผิดชอบการปฏิบัติราชการในเขต เป็นหน่วยงานที่น่านโยบายของกรุงเทพมหานคร มาปฏิบัติให้เกิดผลโดยตรงต่อประชาชน ประกอบด้วย 11 ฝ่าย แต่ละฝ่ายมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา คือฝ่ายการศึกษา มีหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริมสนับสนุนประสานงานในเชิงนโยบายโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประสานงาน ตรวจสอบ กลั่นกรองงานด้านบริหารงานบุคคล และสวัสดิการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา วางแผนการรับนักเรียน ตรวจสอบและทำบัญชีรายชื่อเด็กถึงเกณฑ์อายุบังคับ ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถและประเมินผลการปฏิบัติงาน ดำเนินงานศูนย์วิชาการ ดำเนินงานด้านการเงิน งบประมาณและหน้าที่อื่นๆตามที่ผู้อำนวยการเขตมอบหมาย (สำนักการศึกษา : 2551)

#### การบริหารการศึกษากรุงเทพมหานคร

การบริหารกรุงเทพมหานครมีวิสัยทัศน์ กรุงเทพมหานครเป็นเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืน ชุมชนเข้มแข็งครอบครัวอบอุ่น ด้วยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนของสังคม ยุทธศาสตร์ใช้ระบบการบริหารจัดการแนวใหม่ ตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

1. ใช้หลักการมีส่วนร่วมสร้างกระบวนการ การมีส่วนร่วมภาคประชาชนต่อการสร้างสรรคงานพัฒนาคุณภาพชีวิต และแก้ปัญหาตามความต้องการของชาวกรุงเทพมหานคร



2. บริหารงานอย่างโปร่งใสตรวจสอบได้สร้างกระบวนการบริหารจัดการกรุงเทพมหานคร อย่างโปร่งใส ทั้งในด้านการใช้งบประมาณและวิธีการจัดการ โดยเปิดโอกาสให้ตัวแทนภาคประชาชน ทุกส่วนเข้าร่วมตรวจสอบได้

3. มุ่งเน้นประสิทธิภาพและการให้บริการแก่คนกรุงเทพมหานคร เพิ่มประสิทธิภาพในการ ดำเนินงานแก้ไขปัญหาของ พี่น้องชาวกรุงเทพมหานคร รวมทั้ง การให้บริการของกรุงเทพมหานคร โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ทันสมัย ส่งเสริมให้ข้าราชการ กรุงเทพมหานครพร้อมให้บริการ ประชาชน ด้วยความเต็มใจและทุ่มเทให้ความสำคัญกับการพัฒนา องค์กรและบุคลากรของกรุงเทพมหานคร ให้มีการฝึกอบรมและส่งเสริมศักยภาพของบุคคลทุกคนใน กรุงเทพมหานคร การมุ่งสร้างขวัญกำลังใจแก่ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานของกรุงเทพมหานครในทุก ระดับด้วยการดูแล สวัสดิการและค่าตอบแทนที่เหมาะสมรวมทั้งส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในการ ทำงานโดยกำหนดแนวทาง การบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพเป็นไปตาม หลัก ความรู้คู่คุณธรรม (30 ปี กรุงเทพมหานคร : 2548)

### **นโยบายด้านการศึกษากทม. พ.ศ. 2551**

วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ นโยบายด้านการศึกษาของกรุงเทพมหานคร มุ่งเน้น การพัฒนาการให้บริการทางการศึกษาภาคบังคับจนถึงระดับอุดมศึกษาทั้งในและนอกระบบให้มี คุณภาพมาตรฐาน จัดหลักสูตรที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตและความต้องการของชุมชน โดยสนับสนุน การจัดตั้งศูนย์เด็กเล็กก่อนวัยเรียนในชุมชนให้เพียงพอ และได้มาตรฐานรวมทั้งมุ่งเน้นการพัฒนา หลักสูตรสถานศึกษาและการเรียนการสอนทางด้านภาษาต่างประเทศควบคู่ไปกับการนำเทคโนโลยี สารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการเรียนรู้ เรียนการสอนให้ความสำคัญกับการพัฒนาครูอย่าง ต่อเนื่อง ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ และเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการ จัดการและสนับสนุนการศึกษา ให้ความสำคัญกับการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ และ เปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการและสนับสนุนการศึกษา

### **วิสัยทัศน์กรุงเทพมหานคร**

กรุงเทพมหานครของเรา เยาวชน และคนทุกวัยมีความรู้คู่คุณธรรม  
ยุทธศาสตร์พัฒนาการ ให้บริการการศึกษาจนถึงระดับอุดมศึกษาทั้งในระบบและนอกระบบ ด้วยการศึกษามีคุณภาพมาตรฐานสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน

ภารกิจการบริหารจัดการศึกษา สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร

1. สนับสนุนการจัดตั้งศูนย์เด็กเล็กก่อนวัยเรียนในชุมชนให้เพียงพอและได้มาตรฐาน
2. เร่งรัดการกำหนดเทคโนโลยีสารสนเทศสู่กระบวนการเรียนการสอนและการบริการของ ทุกสถานศึกษา

3. พัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง เพื่อประสิทธิภาพของการเรียนการสอนในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

4. สนับสนุนให้สถานศึกษาเป็นศูนย์แห่งการเรียนรู้และการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิตด้วย หลักสูตรการศึกษานอกระบบที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตและความต้องการของชุมชน

5. พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอนให้นักเรียนได้เรียนภาษาต่างประเทศอย่างได้ผล

6. เปิดโอกาสให้ภาคเอกชนร่วมจัดการและสนับสนุนการศึกษา

วิสัยทัศน์สำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร เป็นองค์กรหลักด้านการจัดการศึกษา เพื่อฝึกกำลังทั้งสังคมสร้างสรรค์พัฒนา บริการการศึกษาให้ก้าวไกล ก้าวทันโลก ให้ผู้เรียนมีคุณภาพและคุณธรรม พร้อมเป็นพลเมืองที่ทรงคุณค่า

### เป้าประสงค์การพัฒนาการศึกษากรุงเทพมหานคร

1. มีการเพิ่มประสิทธิภาพและความทั่วถึงในการจัดบริการการศึกษาระดับปฐมวัย ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาของกรุงเทพมหานคร

2. นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาเป็นที่ต้องการของสังคม

3. ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

4. สถานศึกษาในสังกัดมีมาตรฐานการศึกษาและจัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับ

5. บุคลากรทางการศึกษา มีศักยภาพในด้านวุฒิและทักษะในการบริหารจัดการ โดยเน้นความเป็นเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ

6. มีระบบการบริหารจัดการที่โปร่งใส มีประสิทธิภาพ

### กลยุทธ์ตามยุทธศาสตร์ในแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร

ด้านการสร้างโอกาสทางการศึกษาและเรียนรู้อย่างมีคุณภาพมาตรฐาน

1. จัดการเรียนการสอนสำหรับการพัฒนาเด็กปฐมวัยให้มีความพร้อมตามพัฒนาการอย่างสมวัย เพื่อให้มีพื้นฐานที่ดีสำหรับการศึกษาในระดับถัดไป

2. จัดบริการทางการศึกษาในระดับประถมและมัธยมศึกษาอย่างเพียงพอและสอดคล้องต่อความต้องการของชุมชน ตลอดจนพัฒนาผู้เรียนด้านการคิดเชิงวิเคราะห์ ภาษาต่างประเทศ วัฒนธรรมท้องถิ่นและให้มีการเรียนรู้นอกห้องเรียน พร้อมพัฒนามาตรฐานและคุณภาพการศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน

3. พัฒนาและส่งเสริมสถานศึกษาให้เป็นศูนย์แห่งการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มแหล่งเรียนรู้ในชุมชน

4. พัฒนาบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถที่สูงขึ้น รวมทั้งสามารถนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. พัฒนาเครือข่ายสำหรับแลกเปลี่ยนวิชาการ ประสบการณ์ และเทคนิคการจัดการเรียนการสอนทั้งในระดับกรุงเทพมหานคร ระดับประเทศ และระหว่างประเทศ
6. มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาสู่กระบวนการเรียนการสอน โดยอาจอยู่ในรูปของสื่อการสอนที่เหมาะสมกับผู้เรียน กระตุ้นการเรียนรู้ของผู้เรียน

#### **ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร**

ยุทธศาสตร์ที่ 1 (Strategic Goal 1) เสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร ที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

ยุทธศาสตร์ที่ 2 (Strategic Goal 2) การเพิ่มประสิทธิภาพและความทั่วถึงในการจัดบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี ของกรุงเทพมหานครโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย

ยุทธศาสตร์ที่ 3 (Strategic Goal 3) พัฒนาศักยภาพของบุคลากรการศึกษาในด้านคุณวุฒิและทักษะในการบริหารจัดการ โดยเน้นความเป็นเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 (Strategic Goal 4) การปฏิรูปการเรียนรู้ โดยเน้นการพัฒนานักเรียนของกรุงเทพมหานคร ให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาและความคาดหวังของสังคม

ยุทธศาสตร์ที่ 5 (Strategic Goal 5) กำหนดมาตรฐานการศึกษาและจัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับ

ยุทธศาสตร์ที่ 6 (Strategic Goal 6) ผนึกกำลังทั้งสังคมร่วมเป็นหุ้นส่วนในการจัดการ

#### **บทบาทของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร**

1. กำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติราชการประจำปี
2. จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา
3. จัดการเรียนการสอนและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน
4. บริหารงานตามที่ได้รับมอบหมายด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป
5. สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
6. จัดทำรายงานประจำปีของสถานศึกษา
7. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

### การจัดการจัดการในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

การบริหารการศึกษาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีการจัดโครงสร้างองค์การ ตั้งแต่ฝ่ายบริหารกรุงเทพมหานครคือผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขต โรงเรียน โดยมีสำนักการศึกษาเป็นฝ่ายอำนวยความสะดวกประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของระบบโครงสร้างบริหาร สังกัดกรุงเทพมหานคร

โรงเรียนมีการแบ่งโครงสร้างบริหารออกเป็น 4 งาน ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารทั่วไป มีรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ตั้งแต่ 1-5 คน คณะกรรมการบริหารของโรงเรียนร่วมดูแลรับผิดชอบงาน สนับสนุน นอกจากนี้ยังมี คณะกรรมการโรงเรียนประกอบด้วยสมาชิกจำนวน 15 คน มีการประชุมอย่างน้อยภาคเรียน ละ 1 ครั้ง คณะกรรมการสถานศึกษา มีหน้าที่กำหนดแผนพัฒนาโรงเรียน มีการติดตามการดำเนินงาน และการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น

### ลักษณะของการบริหารงานสังกัดกรุงเทพมหานคร

โรงเรียนจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมีเป้าหมายการดำเนินงานที่เน้นผลงาน ตามมาตรฐานการศึกษา 3 ด้าน คือ ด้านผู้เรียน ด้านครู ด้านผู้บริหาร

#### มาตรฐานด้านผู้เรียน

มีเป้าหมายพัฒนาด้านวิชาการ คุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และสุขภาพกายใจของนักเรียน ตลอดจนให้มีทักษะในการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ มีทักษะในการทำงาน และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

#### มาตรฐานด้านครู

มีเป้าหมายให้ครูปฏิรูปกระบวนการจัดการเรียนการสอน ด้วยการจัดกิจกรรมที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ ตามภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ และเป็นผู้นำในการปฏิรูปกระบวนการ เรียนรู้ มีนวัตกรรมการเรียนการสอนเข้ามาใช้ในการจัดการเรียนการสอน

#### มาตรฐานด้านผู้บริหาร

มีเป้าหมายให้ผู้บริหารเป็นผู้นำองค์กร และบริหารงานการศึกษาตามโครงสร้างที่กำหนด มีหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน สังคมและผู้เรียน มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ อีกทั้งความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน

### ขอบข่ายการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครยึดหลักการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่มุ่งพัฒนาศักยภาพทั้งทาง ด้านร่างกาย ด้านอารมณ์ - จิตใจ ด้านสังคมและสติปัญญา โดยนำหลักการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญและ

นำหลักธรรมาภิบาล และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษามาใช้ในการจัดการศึกษา มีโครงสร้างการบริหารและมีภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ 4 ด้าน คือ

### 1. ด้านบริหารวิชาการ

ดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับหลักสูตร ปรัชญา และนโยบายของโรงเรียน จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการวิเคราะห์หลักสูตร กำหนดการสอน ทำแผนการจัดการ ประสพการณ์แบบบูรณาการ ที่มุ่งส่งเสริมพัฒนาการทางด้านร่างกาย ด้านอารมณ์ ด้านจิตใจ ด้านสังคมและด้านสติปัญญา เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 โดยใช้กิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย มุ่งเน้นให้นักเรียนได้แสดงออกมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง และประเมินผลตามสภาพจริงโดยวิธีสังเกต การสนทนาพูดคุย การใช้แฟ้มสะสมงาน (Portfolio) และการใช้แบบทดสอบ โดยจัดทำรายงานการประเมินผลให้ผู้ปกครองรับทราบทุกภาคเรียน มีการใช้สื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัย รวมทั้งแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนที่หลากหลาย จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้อย่างเต็มตามศักยภาพ

### 2. ด้านบริหารงานบุคคล

ดำเนินงานเกี่ยวกับการกำหนดบุคลากรตามแผนที่วางไว้สำหรับโรงเรียนระยะสั้นและระยะยาวตามความต้องการของโรงเรียน คือ เป็นการจัดอัตรากำลังของโรงเรียน การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติการสอน นิเทศการสอน ตลอดจนรับสมัครและคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน ดำเนินงานด้านพัฒนาบุคลากรโดยการจัดบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง การกำหนดค่าตอบแทน วินัย และการให้พ้นจากหน้าที่ ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ใช้หลักการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม 5 ประการคือ

2.1 หลักความสามารถ (Competence) หมายถึงการบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ หรือการแต่งตั้งเข้าดำรงตำแหน่งใดๆ จะต้องยึดหลักความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ

2.2 หลักความเสมอภาค (Equality) ข้าราชการทุกคนจะได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคกันด้วยระเบียบและมาตรฐานในการบริหารงานบุคคล

2.3 หลักความมั่นคง (Security) การให้หลักประกันแก่ข้าราชการว่าจะมีความมั่นคงในชีวิต

2.4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality)

2.5 หลักการมีส่วนร่วม (SBM)

### 3. ด้านบริหารงบประมาณ

ดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายประจำปีการศึกษา และงบประมาณสนับสนุนงานในด้านต่างๆ ของโรงเรียน วางแผนการพัฒนาศึกษา ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการใช้งบประมาณ อีกทั้งจัดระบบการควบคุมภายในสถานศึกษา และงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

การบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

### 4. ด้านการบริหารทั่วไป

ดำเนินงานเกี่ยวกับการบริการโดยให้บริการแก่นักเรียนในด้านต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่นักเรียนในด้านความปลอดภัย ด้านสุขภาพอนามัย ด้านโภชนาการ โดยจัดตรวจสุขภาพปีละ 2 ครั้ง และร่วมรณรงค์การให้วัคซีนป้องกันโรคต่างๆ ด้านโภชนาการ จัดอาหารเสริมและอาหารกลางวันที่ต้องตามหลักโภชนาการ จัดหาทุนการศึกษาช่วยเหลือนักเรียนที่ยากจน จัดสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน และให้เกิดประโยชน์สูงสุด การรักษาความสะอาด จัดตกแต่งอาคารสถานที่ให้สวยงามเป็นระเบียบและรักษาให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ตลอดเวลา อีกทั้งเสริมสร้างวินัย ดูแลช่วยเหลือนักเรียนพัฒนาส่งเสริมพฤติกรรมนักเรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ อีกทั้งโรงเรียนยังตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อให้ผู้ปกครอง และชุมชนมีความเข้าใจในแนวทางการจัดการศึกษา ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาของนักเรียน ตลอดจนความร่วมมือในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน จึงเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน เช่น กิจกรรมวันแม่ กิจกรรมวันปิดภาคเรียน การปฐมนิเทศผู้ปกครอง เป็นต้น นอกจากนี้ยังได้มีการเชิญผู้ปกครอง หรือบุคคลในชุมชนที่เชี่ยวชาญมาเป็นวิทยากรในการจัดประสบการณ์ให้แก่ นักเรียน โดยโรงเรียนได้มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของโรงเรียน รับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากผู้ปกครองและชุมชน ตลอดจนรับฟังปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นแก่นักเรียน

สรุปว่าโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นโรงเรียนที่มีทั้งขนาดเล็ก กลางและขนาดใหญ่ มีโครงสร้างการบริหารและภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ 4 ด้าน คือ ด้านบริหารวิชาการ ด้านบริหารงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป มีความมุ่งหมายสำคัญในการจัดการศึกษาโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อพัฒนานักเรียนทุกคน ทางด้านร่างกาย ด้านอารมณ์ จิตใจ ด้านสังคม และสติปัญญา ควบคู่ไปกับการจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมให้นักเรียนคิดเป็น มีความรู้คู่คุณธรรม ทำเป็น และแก้ปัญหาได้ โดยโรงเรียนได้กำหนดนโยบาย ปรัชญา และการบริหารจัดการไว้อย่างเป็นระบบ

เพื่อมุ่งหวังให้โรงเรียนมีความเป็นเลิศในการจัดการศึกษา สำหรับการวิจัยครั้งนี้ได้นำเสนอการจัดการศึกษาใน 4 ประเด็น โดยพิจารณาการจัดการศึกษาจากงานโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการจัดประสบการณ์ และกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านการจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียน ด้านบริการนักเรียน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง

**การบริหารตามพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 แก้ไขปรับปรุง (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545** โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จัดการศึกษาตาม หมวด 4 แนวการจัดการศึกษา

มาตรา 22 : หลักการจัดการศึกษา ต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ

มาตรา 23 : สาระการเรียนรู้ เน้นความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้และบูรณาการตามความเหมาะสมของแต่ละระดับการศึกษา ในเรื่องต่อไปนี้ ความรู้เรื่องเกี่ยวกับตนเองและความสัมพันธ์ของตนเองกับสังคม ความรู้เกี่ยวกับวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การจัดการและการใช้ประโยชน์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลยั่งยืน ความรู้เกี่ยวกับศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม การกีฬา ภูมิปัญญาไทยและการประยุกต์ ความรู้และทักษะด้านคณิตศาสตร์ และด้านภาษา ความรู้ด้านการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข

มาตรา 24 : กระบวนการเรียนรู้ ให้สถานศึกษาและหน่วยที่เกี่ยวข้องดำเนินการดังต่อไปนี้

(1) จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

(2) ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา

(3) จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

(4) จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรมค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา

(5) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อการเรียนและอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ

(6) จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

มาตรา 25 : บทบาทของรัฐในการส่งเสริมแหล่งเรียนรู้ โดยการส่งเสริมการดำเนินงานและจัดตั้งแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทุกรูปแบบอย่างพอเพียงและมีประสิทธิภาพ

มาตรา 26 : การประเมินผลการเรียนรู้ พิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียน ความประพฤติ สังเกตพฤติกรรมการเรียน การร่วมกิจกรรม และการทดสอบควบคู่กันไปตามความเหมาะสมของแต่ละระดับและรูปแบบการศึกษา

มาตรา 27 และ 28 : การพัฒนาหลักสูตรแต่ละระดับ โดยหลักสูตรระดับอุดมศึกษา เพิ่มการพัฒนาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง การค้นคว้าวิจัย เพื่อพัฒนาองค์ความรู้และพัฒนาสังคม

มาตรา 29 : บทบาทของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ให้สถานศึกษาร่วมกับบุคคลครอบครัว องค์กร ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นจัดกระบวนการเรียนรู้ในชุมชน เพื่อส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน รวมทั้งหาวิธีการแลกเปลี่ยนการพัฒนาระหว่างชุมชน

มาตรา 30 : การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ให้สถานศึกษาพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา

### **แนวคิด SMART SCHOOL ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร**

การศึกษากรุงเทพมหานครมุ่งสู่มาตรฐานคุณภาพ การบริหารจัดการให้ทุกโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนอัจฉริยะ (SMART SCHOOL) มีหลักการดำเนินการคือ

1. Success การเรียนรู้คู่ความสำเร็จมุ่งหวังเพื่อประสบความสำเร็จในชีวิตซึ่งจะเน้นเชิงวิชาการ เช่น คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ อังกฤษ เป็นต้น

2. Morality การเรียนรู้คู่คุณธรรมซึ่งเด็กยุคใหม่ไม่ควรเก่งเพียงอย่างเดียวแต่ต้องมีคุณธรรมควบคู่กันไปด้วย ดังนั้น จึงมีโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ วิถีธรรม ขึ้นเพื่อให้เด็กใกล้ชิดวัด และศาสนา เกิดการกล่อมเกลาเรื่องคุณธรรม และจริยธรรม

3. Activity การเรียนรู้คู่กิจกรรมเนื่องจากการเรียนการสอนในห้องเรียนอย่างเดียวไม่พอ ต้องทำกิจกรรมประกอบด้วย เช่น ดนตรี กีฬา ศิลปะ และต้องเรียนรู้จากประสบการณ์จริงนอกห้องเรียน เช่น โครงการห้องเรียนธรรมชาติทัศนศึกษานอกสถานที่ เยี่ยมชมพิพิธภัณฑ์ โบราณสถาน และการศึกษาวิถีชีวิตในชุมชน

4. Relativity การเรียนรู้ที่สามารถนำไปเชื่อมโยงกับวิถีชีวิตประจำวัน เช่นโครงการ กรุงเทพมหานครศึกษา คือสอนให้เด็กกรุงเทพมหานคร รู้ว่ากรุงเทพมหานครมีรากเง้าและที่มาอย่างไร การอาศัยอยู่ในเมืองใหญ่ต้องรับผิดชอบอะไรบ้างเช่น ต้องมีระเบียบวินัยเรื่องวินัยจราจร ไม่ทิ้งขยะ ช่วยกันคัดแยกขยะ และประหยัดซึ่งเด็กสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้กับชีวิตของงาน ครอบครัว และชุมชนได้

5. Technology มีจำนวนคอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนรู้ และพัฒนาเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น อินเทอร์เน็ต ซอฟต์แวร์ และมัลติมีเดียต่าง ๆ



## การบริหารงานการศึกษาโครงการเรียนดีเรียนฟรีอย่างมีคุณภาพ

โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร นโยบายกรุงเทพมหานครโดยผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครมีนโยบายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนต้องพัฒนาครูและนักเรียนให้มีคุณภาพและมีมาตรฐานตรงตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขปรับปรุง (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 โดยการส่งเสริม สนับสนุน ให้การเร่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้โรงเรียนมีระดับมาตรฐานที่สูงขึ้น มีการประกันคุณภาพการศึกษาตาม มาตรา 48 ให้สถานศึกษามีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเพื่อรับรองการประกันคุณภาพภายนอกตามมาตรา 50 และ ครูมีการพัฒนาด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้นักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนมุ่งให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพิ่มขึ้น การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งในโรงเรียนและจัดหาแหล่งเรียนรู้ในชุมชน นำองค์ความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาชาวบ้านให้นักเรียนได้เรียนรู้ ครูมีการทำวิจัยในชั้นเรียนในการแก้ปัญหาของนักเรียน เพื่อแบ่งเบาภาระของผู้ปกครองจึงให้บริการทางการศึกษา โครงการเรียนดีเรียนฟรีอย่างมีคุณภาพรวม 20 อย่าง เป็นการแบ่งเบาภาระของผู้ปกครองโดยจัดสรรงบประมาณให้ทางโรงเรียนดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างเองเป็นการกระจายอำนาจการบริหารจัดการการศึกษา

### ระบบการทำงานที่ดีของโรงเรียน

1. ระบบการประกันคุณภาพคือ การประเมินผลและการติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจากภายในโดยบุคลากรของสถานศึกษานั้นเอง หรือโดยหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถานศึกษา การประกันคุณภาพภายนอก หมายความว่า การประเมินผลและการติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจากภายนอก โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาหรือบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่สำนักงานดังกล่าวรับรอง เพื่อเป็นการประกันคุณภาพและให้มีการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา
2. ระบบบริหารงานที่มีความโปร่งใสตรวจสอบได้สร้างกระบวนการบริหารจัดการโรงเรียน อย่างโปร่งใสทั้งในด้านการใช้งบประมาณและวิธีการจัดการ โดยเปิดโอกาสให้ตัวแทนภาคประชาชนทุกส่วนเข้าร่วมตรวจสอบได้ ธรรมชาติบาลจึงประกอบด้วยการบริหารราชการที่ดี ประชาชนและรัฐ โดยที่การบริหารราชการที่ดี ควรจะมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ 1. มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล 2. มีความโปร่งใสไม่มีคอร์รัปชันหรือผลประโยชน์ทับซ้อน 3. มีความยุติธรรมอย่างทั่วถึง 4. ประชาชนมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง
3. ระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษา มีเอกภาพ นโยบายและหลากหลายในการปฏิบัติมีการกระจายอำนาจการจัดระบบการประกันคุณภาพทุกระดับและทุกประเภทการศึกษามีการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา การ

พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ มาใช้ในการจัดการศึกษานุเคราะห์ ครอบคลุม ชุมชน องค์การชุมชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์การเอกชน องค์การวิชาชีพ สถาบัน สถาน ประกอบการและสถาบันทางสังคมอื่น มีส่วนร่วมใน การบริหารจัดการความประหยัด คุ่มค่า และเกิด ประโยชน์สูงสุดมีความเหมาะสมกับทรัพยากรในการลงทุนมีการบริหารที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ การ จัดโครงสร้างองค์กรของสถานศึกษา การจัดโครงสร้างองค์กร เพื่อการรองรับการกระจายอำนาจของ สถานศึกษาจำเป็นต้องดำเนินการกระจายอำนาจทั้ง 4 ด้านไปยังสถานศึกษาอย่างแท้จริงให้อำนาจ การตัดสินใจและมีการบริหารที่เบ็ดเสร็จที่สถานศึกษา การกำหนดอำนาจที่ไว้ชัดเจน

4. ระบบสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน มีความถูกต้องตามฐานข้อมูลที่รวบรวมได้จากทุก ฝ่าย สามารถสืบค้นข้อมูลได้ทันที การมีระบบสารสนเทศที่ดีทำให้การบริหารงานสะดวก รวดเร็ว นำมาประกอบการตัดสินใจการสั่งการ การมอบอำนาจได้ การจัดระบบสารสนเทศต้องมีการปรับปรุง อยู่ตลอดเวลาเนื่องจากสภาพที่เป็นจริงกระแสต่างไม่หยุดอยู่กับที่

### แนวคิด ทฤษฎีและหลักการการบริหารการศึกษา

หลักการจัดองค์การเป็นเทคนิควิธีในการกำหนดความสัมพันธ์ของงาน หรือภารกิจ ย่อยต่างๆ ขององค์การ ให้สัมพันธ์เข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้ดำเนินงานขององค์การดำเนินไป อย่างมีประสิทธิภาพ และหลักการจัดองค์การซึ่งเป็นตัวกำกับดำเนินงานขององค์การ ก็คือ การ ประสานงานภารกิจหรือกิจกรรมต่างๆ ขององค์การให้สอดคล้องกลมกลืนกัน ในการจัดการศึกษา ต้องมีภารกิจขอบเขตกว้างขวางต้องอาศัยความร่วมมือของบุคคลหลายฝ่ายในการดำเนินการ จึง จำเป็นอย่างยิ่งจะต้องมีการจัดองค์การและการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินการจัด การศึกษา บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในเรื่องแนวคิดและหลักการจัดองค์การและการบริหารนี้ เป็นทัศนะของ Mooney (1973 : 9198) มี 2 หลักใหญ่ คือ หลักการประสานงานในแนวตั้ง และ หลักการประสานงานในแนวนอน หลักการในแนวตั้ง(The Principle of perpendicular coordination) ว่าด้วยเรื่อง การแบ่งอำนาจ (Authority) ในการดำเนินงานขององค์การนั่นเอง การจัด องค์การจำเป็นต้องกำหนดอำนาจและหน้าที่ของแต่ละงานไว้อย่างชัดเจน การอำนวยความสะดวกให้การ ดำเนินงานเป็นไปอย่างประสานสัมพันธ์กันต้องอาศัยหลักภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งอาจจะ ดำเนินการโดยการมอบอำนาจหน้าที่ต่างๆ ลงไปตามสายบังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ ขององค์การ การประสานงานในแนวนอน (The Principle of horizontal co-ordination) นั้น เป็นการดำเนินการใน อีกรูปแบบหนึ่ง ซึ่งเป็นการให้บริการหรือการสนับสนุนทางวิชาการ หรือความรู้ต่าง ๆ ซึ่งคล้ายกับคณะ ที่ปรึกษา

หลักการจัดองค์การของ Fayol (Dessler ,1982 : 208-209) มีอยู่ด้วยกัน 5 หลักการได้แก่ (1) หลักการแบ่งงาน (2) หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา (3) หลักเอกภาพในการสั่งการ (4) หลักการ รวมอำนาจ (5) หลักสายงานบังคับบัญชา

แนวความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ การพัฒนาองค์การให้มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับ และเป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลงเป็นแบบอย่างที่ดีได้ ต้องพัฒนาทั้งระบบครบวงจร ทั้งโครงสร้างองค์กร กระบวนการ ปัจจัยนำเข้า และผลผลิต ไปสู่สถานภาพหนึ่งในอนาคตที่กำหนดไว้ เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงโดยวิธีปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงโดยวิธีวิวัฒนาการ การเปลี่ยนแปลงโดยการปฏิรูป การเปลี่ยนแปลงโดยมีการวางแผนล่วงหน้า การเปลี่ยนแปลงโดยการปฏิวัติ การเปลี่ยนแปลงโดยการมีส่วนร่วม

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะช้าหรือเร็วเกิดจากสาเหตุ 2 ประการคือ

1. แรงผลักดันจากภายนอกองค์การหมายถึงปัจจัยต่างๆ ที่องค์การไม่สามารถควบคุมได้
2. แรงผลักดันภายในองค์การหมายถึงปัจจัยต่างๆ มีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลและกระบวนการต่างๆ ในองค์การ กระจายอำนาจ หลักการมอบอำนาจการตัดสินใจ หลักการประสานงานแนวคิดการกระจายอำนาจตามมาตรา 39 ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ว่าไว้ดังนี้ ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการด้านวิชาการงบประมาณการบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานการศึกษา และสถานศึกษา ในเขตพื้นที่โดยตรง มาตรา 9 การจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาให้ยึดหลัก ดังนี้ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และมาตรา 8 การจัดการศึกษาให้ยึดหลักให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

การจัดการศึกษากรุงเทพมหานครในอนาคตจะต้องนำหลักการจัดองค์การเป็นเทคนิควิธีในการกำหนดความสัมพันธ์ของงาน หรือภารกิจย่อยต่างๆ ขององค์การ ให้สัมพันธ์เข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้ดำเนินงานขององค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และหลักการจัดองค์การซึ่งเป็นตัวกำกับดำเนินงานขององค์การ ก็คือ การประสานงานภารกิจหรือกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การให้สอดคล้องกลมกลืนกัน ในการจัดการศึกษาต้องมีภารกิจขอบเขตกว้างขวางต้องอาศัยความร่วมมือของบุคคลหลายฝ่ายในการดำเนินการ

การพัฒนาการบริหารการศึกษาสามารถนำทฤษฎีเป็นหลักและใช้ประโยชน์ได้คือ ทำให้เกิดความรู้ ความคิดใหม่ๆ เกิดความก้าวหน้าทางวิทยาการ คือถ้ามีทฤษฎีก็มีการพิสูจน์ค้นคว้า เพื่อทดสอบหรือพิสูจน์ทฤษฎีอื่น สามารถใช้ประกอบการทำนายเหตุการณ์ พฤติกรรม และใช้แก้ไขปัญหาได้ ทฤษฎีจะช่วยขยายประสิทธิภาพของการทำงานกล่าวคือ ผู้บริหารที่รู้ทฤษฎีจะมีทางเลือก และเลือกทางที่เหมาะสมได้

ทฤษฎีเป็นหลักยึดในการปฏิบัติ ดังนั้น ผู้ที่ทำงานแนวคิดหรือทฤษฎีก็จะเกิดความมั่นใจในการทำงานมากกว่าทำไปอย่างเลื่อนลอย ทฤษฎีจะช่วยชี้แนะการปฏิบัติความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีกับการปฏิบัติการบริหารการศึกษา ในการบริหารการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีและปฏิบัติ ยังไม่เป็นที่ยอมรับกันเท่าใดนัก ถึงแม้ว่าทฤษฎีจะเป็นตัวกำหนดกรอบการบริหาร สำหรับผู้

ปฏิบัติ และเป็นตัวกำหนดความรู้เพื่อช่วยให้การตัดสินใจกระทำไปอย่างมีเหตุผลและสามารถปฏิบัติได้จริงก็ตามการปฏิบัติที่อยู่บนพื้นฐานของวิธีการได้ไตร่ตรองแล้วเท่านั้นจึงจะเป็นการปฏิบัติที่คล้ายคลึงกับทฤษฎีและวิจัยไม่ใช่เป็นการปฏิบัติที่เกิด จากการหยั่งรู้อคติ ความศรัทธาหรืออำนาจหน้าที่ นักทฤษฎีและนักวิจัย จะใช้วิธีการเชิงวิจัย จะใช้วิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ที่เข้มงวดกว่า นักปฏิบัติ เพื่อความมีเหตุผล ส่วนนักปฏิบัติจะถูกบังคับโดยตำแหน่ง ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ถึงแม้จะไม่ใช้วิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ ครบทุกขั้นตอน แต่ก็ยังถูกบังคับให้ปรับรับวิธีการให้เหมาะสม โดยมีการยืดหยุ่นได้มากขึ้น ทฤษฎีจะเป็นตัวกำหนดทิศทางสำหรับการพัฒนารูปแบบการบริหาร และการชี้แนะ ที่มีเหตุผลต่อการปฏิบัติ ทฤษฎีจะถูกทดสอบขัดเกลาโดยการวิจัย เมื่อทฤษฎีผ่านการวิจัยแล้ว จึงนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติ ไม่มีการปฏิบัติใดๆ ที่ไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของทฤษฎี ในเมื่อทฤษฎี อยู่บนพื้นฐานของตรรกวิทยามีเหตุผลแม่นยำถูกต้องแล้ว การปฏิบัติก็จะมีเหตุผลและถูกต้อง เช่นเดียวกัน การปฏิบัติจึงสร้างมาให้เห็น ทฤษฎีเป็นเหตุผลที่ว่าทำไมต้องศึกษาทฤษฎี การศึกษาทฤษฎีก็เพราะจะให้การปฏิบัติได้ผลจริง

การบริหารการศึกษานำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารการศึกษา ธนาคารโลก ให้ความหมาย Good Governance ไว้ว่า เป็นลักษณะและวิถีทางของการใช้อำนาจในการใช้ทรัพยากรทางเศรษฐกิจและทางสังคมของประเทศเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน และพรนพ พุกกะพันธ์ ให้ความหมาย Good Governance ไว้ว่า เป็นผลลัพธ์ของการจัดกิจกรรมซึ่งบุคคลหรือสถาบันทั่วไป ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนมีผลประโยชน์ร่วมกันได้กระทำลงไป ในหลายทาง มีลักษณะเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจนำไปสู่การผสมผสานประโยชน์ที่หลากหลาย ที่ขัดแย้งกัน ได้ ธรรมาภิบาล ซึ่งมาจากคำว่า Good Governance แต่จะให้ความหมายไปในทางการบริหารราชการ เพื่อให้แตกต่างจากบรรษัทภิบาล (Corporate Governance) ว่า ธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหารของภาครัฐที่มุ่งความดีงาม และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่รัฐ และประชาชนอย่างทั่วถึงและยุติธรรม ธรรมาภิบาลจึงประกอบด้วย การบริหารที่ดีและมีความยุติธรรมทั้งเพื่อรัฐและเพื่อประชาชน ตามรูปที่ 1 คือ ( พรนพ, 2545, : 234 )

ธรรมาภิบาลจึงประกอบด้วย การบริหารราชการที่ดี ประชาชน และรัฐโดยที่ การบริหารราชการที่ดี ควรจะมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ 1. มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 2. มีความโปร่งใส ไม่มีคอร์รัปชันหรือผลประโยชน์ทับซ้อน 3. มีความยุติธรรมอย่างทั่วถึง 4. ประชาชนมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง เนื่องจากกระแสความคิดเกี่ยวกับ Good Governance จะเป็นธรรมรัฐหรือธรรมาภิบาล มาจากการร่างรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ซึ่งเป็นรัฐธรรมนูญฉบับประชาชน ได้สร้างกระแสความคิด Good Governance ให้เกิดขึ้น และสุดท้ายได้บรรจุ Good Governance ไว้ในรัฐธรรมนูญฉบับนี้ในหลายมาตรา และที่สำคัญ บรรจุไว้เป็นแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ซึ่งหมายถึงธรรมาภิบาลของรัฐประกอบข้อความในมาตรา 71 ถึง มาตรา 81 คือ ดัดแปลงมาจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540, กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา 2546, หน้า 23 - 27

1. รัฐต้องพิทักษ์รักษาไว้ซึ่งสถาบันพระมหากษัตริย์ เอกราช และบูรณาภาพแห่งราชอาณาจักร
2. รัฐต้องจัดให้มีกำลังทหารไว้ เพื่อพิทักษ์รักษาเอกราช ความมั่นคงของรัฐ สถาบันพระมหากษัตริย์ ผลประโยชน์แห่งชาติ และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และเพื่อการพัฒนาประเทศ
3. รัฐต้องให้ความอุปถัมภ์และคุ้มครองพระพุทธศาสนา และศาสนาอื่นส่งเสริมความเข้าใจอันดีและความสมานฉันท์ระหว่างศาสนิกชนของทุกศาสนา รวมทั้งสนับสนุนการนำหลักธรรมของศาสนามาใช้เพื่อเสริมสร้างคุณธรรมและพัฒนาคุณภาพชีวิต
4. รัฐต้องส่งเสริมสัมพันธ์ไมตรีกับนานาประเทศ และพึงถือหลักการปฏิบัติต่อกันอย่างเสมอภาค
5. รัฐต้องดูแลให้มีการปฏิบัติตามกฎหมาย คุ้มครองสิทธิเสรีภาพของบุคคล จัดระบบกระบวนการยุติธรรมให้มีประสิทธิภาพ และอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนอย่างรวดเร็วและเท่าเทียมกัน รวมทั้งจัดระบบงานราชการและงานของรัฐอย่างอื่นให้มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน
6. รัฐต้องส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการกำหนดนโยบาย การตัดสินใจทางการเมือง การวางแผนพัฒนาทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง รวมทั้งการตรวจสอบการใช้อำนาจทุกระดับ
7. รัฐต้องจัดให้มีแผนพัฒนาการเมือง จัดทำมาตรฐานทางคุณธรรม และจริยธรรมของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ข้าราชการ และพนักงานหรือลูกจ้างอื่นของรัฐ เพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ และเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้า
8. รัฐต้องกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นพึ่งตนเอง และตัดสินใจในกิจการท้องถิ่นได้เอง พัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่นและระบบสาธารณูปโภค และสาธารณูปการตลอดทั้งโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศในท้องถิ่นให้ทั่วถึงและเท่าเทียมกันทั่วประเทศ รวมทั้งพัฒนาจังหวัดที่มีความพร้อมให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ โดยคำนึงถึงเจตนารมณ์ของประชาชนในจังหวัดนั้น
9. รัฐต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชน มีส่วนร่วมในการสงวน บำรุงรักษา และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและความหลากหลายทางชีวภาพอย่างสมดุล รวมทั้งมีส่วนร่วมในการส่งเสริมบำรุงรักษา และคุ้มครองคุณภาพสิ่งแวดล้อมตามหลักการพัฒนาที่ยั่งยืน ตลอดจนควบคุมและกำจัดมลพิษที่มีผลต่อสุขภาพอนามัย สวัสดิภาพ และคุณภาพชีวิตของประชาชน
10. รัฐต้องคุ้มครองและพัฒนาเด็กและเยาวชน ส่งเสริมความเสมอภาคของหญิงและชาย เสริมสร้างและพัฒนาความเป็นปึกแผ่นของครอบครัว และความเข้มแข็งของชุมชน รัฐต้องสงเคราะห์คนชรา ผู้ยากไร้ ผู้พิการหรือผู้ทุพพลภาพ และผู้ด้อยโอกาสให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีและพึ่งตนเองได้

11. รัฐต้องจัดการศึกษาอบรมและสนับสนุนให้เอกชน จัดการศึกษาอบรมให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม จัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ ปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม สร้างเสริมความรู้และปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมือง การปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สนับสนุนการค้นคว้าวิจัยในศิลปะวิทยาการต่างๆ เร่งรัดพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาประเทศ พัฒนาวิชาชีพครู และส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ

12. รัฐต้องจัดและส่งเสริมการสาธารณสุขให้ประชาชนได้รับบริการที่ได้มาตรฐาน และมีประสิทธิภาพอย่างทั่วถึง

13. รัฐต้องดำเนินการให้มีการกระจายรายได้อย่างเป็นธรรม

14. รัฐต้องจัดระบบการถือครองที่ดินและการใช้ที่ดินอย่างเหมาะสม จัดหาแหล่งน้ำเพื่อเกษตรกรอย่างทั่วถึง และรักษาผลประโยชน์ของเกษตรกรในการผลิตและการตลาดสินค้าเกษตรกรให้ได้รับผลตอบแทนสูงสุด รวมทั้งส่งเสริมการรวมตัวของเกษตรกรเพื่อวางแผนการเกษตรและรักษาผลประโยชน์ร่วมกันของเกษตรกร

15. รัฐต้องส่งเสริม สนับสนุน และคุ้มครองระบบสหกรณ์

16. รัฐต้องส่งเสริมให้ประชากรวัยทำงานมีงานทำ คุ้มครองแรงงานโดยเฉพาะแรงงานเด็ก และแรงงานหญิง จัดระบบแรงงานสัมพันธ์ การประกันสังคม รวมทั้งค่าตอบแทนแรงงานให้เป็นธรรม

17. รัฐต้องสนับสนุนระบบเศรษฐกิจแบบเสรี โดยอาศัยกลไกตลาด กำกับดูแลให้มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรม คุ้มครองผู้บริโภค และป้องกันการผูกขาดตัดตอนทั้งทางตรงและทางอ้อม รวมทั้งยกเลิกและละเว้นการตรากฎหมายและกฎเกณฑ์ที่ควบคุมธุรกิจที่ไม่สอดคล้องกับความจำเป็นทางเศรษฐกิจ และต้องไม่ประกอบกิจการแข่งขันกับเอกชนเว้นแต่มีความจำเป็น เพื่อประโยชน์ในการรักษาความมั่นคงของรัฐ ผลประโยชน์ส่วนรวม หรือการจัดให้มีการสาธารณูปโภค

**ยุทธศาสตร์ของธรรมาภิบาล** เพื่อให้สามารถบรรลุตามแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540 หรือเพื่อให้บรรลุตามแนวทางแห่งธรรมาภิบาล รัฐควรจะได้มียุทธศาสตร์ในการบริหารราชการ 17 ยุทธศาสตร์ คือ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 รัฐต้องพิทักษ์รักษาไว้ซึ่งสถาบันพระมหากษัตริย์ เอกราช และบูรณาภาพแห่งราชอาณาจักร

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ต้องจัดให้มีกำลังทหารไว้ เพื่อพิทักษ์รักษาเอกราช ความมั่นคงของรัฐ สถาบันพระมหากษัตริย์ ผลประโยชน์แห่งชาติ และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และเพื่อการพัฒนาประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 รัฐต้องให้ความอุปถัมภ์และคุ้มครองพระพุทธศาสนา และศาสนาอื่น ส่งเสริมความเข้าใจอันดีและความสมานฉันท์ระหว่างศาสนิกชนของทุกศาสนา รวมทั้งสนับสนุนการนำหลักธรรมของศาสนามาใช้เพื่อเสริมสร้างคุณธรรมและพัฒนาคุณภาพชีวิต

ยุทธศาสตร์ที่ 4 รัฐต้องส่งเสริมสัมพันธ์ไมตรีกับนานาชาติ และพึงถือหลักการปฏิบัติต่อกันอย่างเสมอภาค

ยุทธศาสตร์ที่ 5 รัฐต้องดูแลให้มีการปฏิบัติตามกฎหมาย ค้ำครองสิทธิเสรีภาพของบุคคล จัดระบบกระบวนการยุติธรรมให้มีประสิทธิภาพ และอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนอย่างรวดเร็ว และเท่าเทียมกัน รวมทั้งจัดระบบงานราชการและงานของรัฐอย่างอื่นให้มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน

ยุทธศาสตร์ที่ 6 รัฐต้องส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการกำหนดนโยบาย การตัดสินใจทางการเมือง การวางแผนพัฒนาทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง รวมทั้งการตรวจสอบการใช้อำนาจทุกระดับ

ยุทธศาสตร์ที่ 7 รัฐต้องจัดให้มีแผนพัฒนาการเมือง จัดทำมาตรฐานทางคุณธรรม และจริยธรรมของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ข้าราชการ และพนักงานหรือลูกจ้างอื่นของรัฐ เพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ และเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่

ยุทธศาสตร์ที่ 8 รัฐต้องกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นพึ่งตนเอง และตัดสินใจในกิจการท้องถิ่นได้เอง พัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่นและระบบสาธารณูปโภค และสาธารณูปการตลอดทั้งโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศในท้องถิ่นให้ทั่วถึงและเท่าเทียมกันทั่วประเทศ รวมทั้งพัฒนาจังหวัดที่มีความพร้อมให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ โดยคำนึงถึงเจตนารมณ์ของประชาชนในจังหวัดนั้น

ยุทธศาสตร์ที่ 9 รัฐต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชน มีส่วนร่วมในการสงวน บำรุงรักษา และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและหลากหลายทางชีวภาพอย่างสมดุล รวมทั้งมีส่วนร่วมในการส่งเสริมบำรุงรักษา และคุ้มครองคุณภาพสิ่งแวดล้อมตามหลักการพัฒนาที่ยั่งยืน ตลอดจนควบคุมและกำจัดมลพิษที่มีผลต่อสุขภาพอนามัย สวัสดิภาพ และคุณภาพชีวิตของประชาชน

ยุทธศาสตร์ที่ 10 รัฐต้องคุ้มครองและพัฒนาเด็กและเยาวชน ส่งเสริมความเสมอภาคของหญิงและชาย เสริมสร้างและพัฒนาความเป็นปึกแผ่นของครอบครัว และความเข้มแข็งของชุมชน รัฐต้องสงเคราะห์ชนชรา ผู้ยากไร้ ผู้พิการหรือผู้ทุพพลภาพ และผู้ด้อยโอกาสให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีและพึ่งตนเองได้

ยุทธศาสตร์ที่ 11 รัฐต้องจัดการศึกษาอบรมและสนับสนุนให้เอกชน จัดการศึกษาอบรมให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม จัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ ปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับ ความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม สร้างเสริมความรู้และปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมือง การปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สนับสนุนการค้นคว้าวิจัยในศิลปะวิทยาการต่างๆ เร่งรัดพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาประเทศ พัฒนาวิชาชีพครู และส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 12 รัฐต้องจัดและส่งเสริมการสาธารณสุขให้ประชาชนได้รับบริการที่ได้มาตรฐาน และมีประสิทธิภาพอย่างทั่วถึง

ยุทธศาสตร์ที่ 13 รัฐต้องดำเนินการให้มีการกระจายรายได้อย่างเป็นธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 14 รัฐต้องจัดระบบการถือครองที่ดินและการใช้ที่ดินอย่างเหมาะสม จัดหาแหล่งน้ำเพื่อเกษตรกรอย่างทั่วถึง และรักษาผลประโยชน์ของเกษตรกรในการผลิตและการตลาดสินค้าเกษตรกรให้ได้รับผลตอบแทนสูงสุด รวมทั้งส่งเสริมการรวมตัวของเกษตรกรเพื่อวางแผนการเกษตรและรักษาผลประโยชน์ร่วมกันของ

ยุทธศาสตร์ที่ 15 เกษตรกรรัฐต้องส่งเสริม สนับสนุน และคุ้มครองระบบสหกรณ์

ยุทธศาสตร์ที่ 16 รัฐต้องส่งเสริมให้ประชากรวัยทำงานมีงานทำ คุ้มครองแรงงานโดยเฉพาะแรงงานเด็กและแรงงานหญิง จัดระบบแรงงานสัมพันธ์ การประกันสังคม รวมทั้งค่าตอบแทนแรงงานให้เป็นธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 17 รัฐต้องสนับสนุนระบบเศรษฐกิจแบบเสรี โดยอาศัยกลไกตลาด กำกับดูแลให้มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรม คุ้มครองผู้บริโภค และป้องกันการผูกขาดตัดตอนทั้งทางตรงและทางอ้อม รวมทั้งยกเลิกและละเว้นการตรากฎหมายและกฎเกณฑ์ที่ควบคุมธุรกิจที่ไม่สอดคล้องกับความจริงเป็นทางเศรษฐกิจ และต้องไม่ประกอบกิจการแข่งขันกับเอกชนเว้นแต่มีความจำเป็น เพื่อประโยชน์ในการรักษาความมั่นคงของรัฐ ผลประโยชน์ส่วนรวม หรือการจัดให้มีการสาธารณูปโภค

ประโยชน์ของทฤษฎีที่นำมาเป็นหลักในการพัฒนาการบริหารการศึกษา ทำให้เกิดความรู้ ความคิดใหม่ๆ เกิดความก้าวหน้าทางวิทยาการ คือถ้ามีทฤษฎีก็มีการพิสูจน์ค้นคว้า เพื่อทดสอบหรือพิสูจน์ทฤษฎีอื่นสามารถใช้ประกอบการทำนายเหตุการณ์ พฤติกรรม และใช้แก้ไขปัญหาได้ ทฤษฎีจะช่วยขยายประสิทธิภาพของการทำงาน กล่าวคือ ผู้บริหารที่รู้ทฤษฎีจะมีทางเลือก และเลือกทางที่เหมาะสมได้ ทฤษฎีเป็นหลักยึดในการปฏิบัติ ดังนั้น ผู้ที่ทำงานแนวคิดหรือทฤษฎีก็จะเกิดความมั่นใจในการทำงานมากกว่าทำไป อย่างเลื่อนลอย ทฤษฎีจะช่วยชี้แนะการปฏิบัติ

แนวความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อการพัฒนาองค์การให้มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับ และเป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลงเป็นแบบอย่างที่ดีได้ ต้องพัฒนาทั้งระบบครบวงจร ทั้งโครงสร้างองค์การโดยมีกระบวนการบริหารจัดการ

การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคมที่สามารถมองเห็นได้ 3 ทางคือ

- 1.ทางโครงสร้างเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ตามลำดับขั้นตอนของสายการบังคับบัญชา
- 2.ทางหน้าที่ เป็นขั้นตอนของหน่วยงานที่ระบุหน้าที่ บทบาท ความรับผิดชอบและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้สำเร็จเป้าหมาย
- 3.ทางปฏิบัติเป็นกระบวนการที่บุคคลและบุคคลต้องการร่วมทำปฏิกริยาซึ่งกันและกัน (Getzals & Guba)

การบริหารองค์การมีลักษณะเด่นที่เป็นสากลของการบริหารจะนำไปสู่การพัฒนาการบริหารการศึกษา คือ



- 1.การบริหารต้องมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย
- 2.ต้องอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญ
- 3.ต้องใช้ทรัพยากรบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน
- 4.ต้องมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการทางสังคม
- 5.ต้องเป็นการดำเนินการร่วมกันระหว่างกลุ่มบุคคล
- 6.ต้องอาศัยร่วมมือร่วมใจเพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์
- 7.เป็นการร่วมมือดำเนินการอย่างมีเหตุผล
- 8.มีลักษณะเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- 9.การบริหารไม่มีตัวตน แต่มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์
- 10.การพัฒนา รูปแบบการบริหารองค์การต้องมีปัจจัยการบริหาร มี 4 อย่าง ที่เรียกว่า 4Ms

ได้แก่

คน (Man) เป็นผู้ที่ใช้ปัญญาและกำลังในการพัฒนาองค์การ

เงิน (Money) เป็นทุนในการจัดซื้อทรัพยากรมาใช้ในองค์การทั้งทุนการผลิต

และบริหาร

วัสดุสิ่งของ (Materials) เป็นวัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินกิจกรรมและการผลิต

การจัดการ (Management) การจัดการเป็นสิ่งสำคัญที่จะให้องค์การอยู่รอด

และพัฒนา รูปแบบการบริหารให้มีคุณภาพมาตรฐาน

ปฏิญญา สาทร (2514 : 221-222) ได้กล่าวหลักในการจัดองค์การไว้ 7 ประการ คือ

- (1) หลักการแบ่งงานและความรับผิดชอบ (2) หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา (3) หลักการจัดสายงานและช่วงในการบังคับบัญชา (4) หลักเอกภาพในการสั่งการและรายงาน (5) หลักการรวมอำนาจและกระจายอำนาจ (6) หลักการมอบอำนาจการตัดสินใจ (7) หลักการประสานงาน
- จะเห็นได้ว่า หลักในการจัดองค์การจะเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ

ความเป็นศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการทำให้องค์การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ศาสตร์ (Science) สามารถจัดหมวดหมู่เพื่อศึกษาได้ การบริหารเป็นศาสตร์ เพราะมีองค์ความรู้อธิบายการบริหารโดยอ้างอิงถึงหลักความเป็นจริงโดยทั่ว ๆ ไป ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ทางการบริหารเป็นสิ่งที่เชื่อถือได้ และเป็นหลักการที่นำไปใช้ได้อย่างกว้างขวาง แต่อย่างไรก็ตาม ยังจำเป็นต้องมีการวิจัยปรับปรุงหลักการให้สอดคล้องกับความรู้ใหม่ๆ เสมอ

ศิลปะ (Art) เป็นทักษะที่เกิดจากความชำนาญในการปฏิบัติงาน เป็นการสร้างแผนการให้เกิดการปฏิบัติ การบริหารเป็นศิลปะ หมายถึง การรู้ว่าทำอย่างไรจะประสบผลสำเร็จที่คาดหวังไว้ ศิลปะของการบริหารเป็นทักษะที่ได้มาจากประสบการณ์ การสังเกต การศึกษา และความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ทางการบริหาร การบริหาร หมายถึง ศิลปะในการทำให้สิ่งต่างๆ ได้รับการกระทำจน

เป็น ผลสำเร็จ กล่าวคือ ผู้บริหารไม่ใช่เป็นผู้ปฏิบัติแต่เป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติทำงานจนสำเร็จตาม จุดมุ่งหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว

1. หลักการบริหารที่มีประสิทธิภาพ (Effective)
2. การบริหารที่มีผู้บริหารเพียงคนเดียวในองค์การ (Division of Labor)
3. มีการกำหนดมาตรฐานทำงานที่ชัดเจน (Standardization)
4. มีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command)
5. มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงาน (Delegation of Authority and Responsibility)
6. มีการแบ่งฝ่ายงานและบุคลากรผู้รับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงานให้เฉพาะเจาะจงขึ้น (Division of Labor)
7. มีการกำหนดมาตรฐานการทำงาน ที่ชัดเจน (Span of control)
8. มีการมอบหมายการควบคุมดูแลที่เหมาะสม (Stability)
9. เปิดโอกาสให้มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ในองค์การได้ (Flexibility)
10. สามารถทำให้คนในองค์การเกิดความรู้สึกอบอุ่นและปลอดภัย (Security)
11. มีการยอมรับนโยบายส่วนบุคคลที่มีความสามารถ (Personnel Policy)
12. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งส่วนบุคคลและองค์การ (Evaluation)

การบริหารองค์การมีข้อจำกัดทางการบริหารผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบต้องแก้ปัญหาให้ได้ องค์การ จะได้ปรับสภาพในการบริหารได้ ข้อจำกัดมีดังนี้

1 สถานภาพทางภูมิศาสตร์มีความแตกต่างกัน อยู่ห่างไกลกัน สภาพแวดล้อมต่างกัน ประชากรมีความแตกต่างทางการศึกษารายได้ สถานะทางสังคมทรัพยากร มีอย่างจำกัดลักษณะนิสัย และความสามารถของคนในชาติ ทักษะคติ ความเชื่อถือและความศรัทธา

2 แนวคิดการกระจายอำนาจตามมาตรา 39 ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ว่าไว้ดังนี้ (1) ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการด้านวิชาการงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานการศึกษา และ สถานศึกษาในเขตพื้นที่โดยตรง มาตรา 9 การจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาให้ยึด หลัก ดังนี้ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และมาตรา 8 การจัดการศึกษาให้ยึดหลักดังนี้ (2) ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

การบริหารองค์การ คนในองค์กรต้องซื่อสัตย์ต่อกัน คนในองค์กรต้องมีความเป็นอันหนึ่งอัน เดียวกัน คนในองค์กรต้องมีความใกล้ชิดเป็นกันเอง การกำหนดรูปแบบการบริหารต้องมีการวิจัยทาง การศึกษาอย่างปรารถนิต มีข้อมูลเชิงลึกมีความเชื่อถือได้ รวบรวมข้อมูลการแสดงความคิดเห็นของ นักการศึกษา นักวิชาการ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อนำผลการวิจัยมาตัดสินใจในการพัฒนารูปแบบการ

บริหารการศึกษา การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาการศึกษาให้กับฝ่ายบริหารระดับสูง ได้พิจารณา  
นำไปประกอบการตัดสินใจ

ภาวะผู้นำบริหารการศึกษา ในการบริหารและจัดการการศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์ ผู้บริหาร  
การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่ดี และเหมาะสมกับสภาพการปัจจุบันและ  
ในอนาคตที่เปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพราะผู้บริหรดังกล่าวต้องมีภาวะผู้นำทางการศึกษา ( ธีระ รุญเจริญ,  
2549 ) ในเรื่องต่อไปนี้

1. หลักการบริหารที่พึงประสงค์
2. การบริหารฐานโรงเรียนและเขตพื้นที่การศึกษา
3. การสร้างและพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
4. การบริหารงานทั้ง 4 ด้าน การบริหารวิชาการ การบริหารบุคคล การบริหารการเงิน  
และงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป การบริหารงานดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัย
  - 1) การใช้กระบวนการกลุ่ม
  - 2) การกระจายหน้าที่และความรับผิดชอบ
  - 3) การนำการเปลี่ยนแปลงที่ริเริ่มสร้างสรรค์
  - 4) การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการบริหาร โดยมุ่งผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็น  
ที่ตั้งคือบรรลุปเป้าหมาย วัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมายและมาตรฐานและคุณภาพ ตามที่กำหนดไว้ใน  
กฎหมายต่างๆ ตั้งแต่

- (1) กฎหมายรัฐธรรมนูญ
- (2) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ
- (3) มาตรฐานการศึกษาของชาติ
- (4) มาตรฐานคุณภาพการศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก
- (5) มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการศึกษาปฐมวัย

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาของไทย (กมล สุตประเสริฐ, 2545)

1. ผู้บริหารทั้งระดับบนและระดับล่างต้องเปลี่ยนพฤติกรรมภาวะผู้นำ
  - 1) ความรู้ สติปัญญาคืออำนาจ
  - 2) บุคลิกภาพ เจตคติ และค่านิยมพื้นฐาน
  - 2) พฤติกรรมภาวะผู้นำ การจัดการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารความเป็นผู้นำ
2. ผู้นำในระดับเขตพื้นที่การศึกษา ควรพิจารณาเกี่ยวกับ
  - 1) อำนาจและอิทธิพล
  - 2) สติปัญญา และความคิดสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์
  - 3) บุคลิกภาพ
  - 4) ค่านิยมและเจตคติ

- 5) บุคลิกภาพของผู้นำ
  - 6) ทักษะความเป็นผู้นำ
  - 7) บารมี และรูปแบบภาวะผู้นำ
3. ผู้นำสถานศึกษาควรมีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการศึกษาในเรื่อง
- 1) การบริหารบุคคล
  - 2) หลักสูตร การเรียนการสอน การประเมินผล การประกันคุณภาพ ฯลฯ
  - 3) การบริหารการเงินและงบประมาณ
  - 4) การบริหารการบริการนักเรียน
  - 5) การบริหารความสัมพันธ์โรงเรียนและชุมชน
  - 6) การบริการระบบการจัดข้อมูลสารสนเทศ
4. ทักษะภาวะผู้นำจำเป็นต่อการปฏิรูปการศึกษา
- 1) การบริหารการศึกษาต้องได้รับการพัฒนา
  - 2) การปฏิรูปการศึกษาจะกระทำได้ดีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับผู้บริหารและคณะทำงานและผู้ใกล้ชิดที่เป็นเสาหลักของสถานศึกษาเอง
5. สถานศึกษาคือหน่วยประกันคุณภาพ
- 1) สถานศึกษาต้องรายงานให้สาธารณชน ทราบถึงคุณภาพของตนและรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้
  - 2) สาธารณชนต้องติดตาม ประเมินดูการปฏิบัติงานของสถานศึกษา และแสดงความคิดเห็น
- จากรายงานการสัมมนาผู้นำทางการศึกษายุคโลกาภิวัตน์ (นงราม เศรษฐสุพานิช) การรายงานสรุปได้ดังนี้
- 1) เป็นยุคเศรษฐกิจสังคมฐานความรู้
  - 2) มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี
  - 3) วัฒนธรรมไร้พรมแดน
  - 4) การผลิตเปลี่ยนจากผลิตจำนวนมากๆ เป็นการผลิตตามความต้องการของผู้ใช้เฉพาะที่ต้องการ

ในการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้มีเอกสารหลายชิ้นที่ระบุตรงกันว่าต้องอาศัยความร่วมมือกับทุกคนทุกหน่วยงานในองค์กรนั้น ผู้บริหารทุกระดับ คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ทุกระดับทุกหน่วยงานรวมถึงผู้ปกครองจะต้องรับทราบและดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน สำหรับการเริ่มต้นในการดำเนินการนั้นผู้เขียนมีความคิดว่า ควรจะเริ่มต้นจากสิ่งที่มีและเราเป็นอยู่ค่อยๆ ดำเนินการไปอย่างต่อเนื่อง โดยจะต้องมีคณะกรรมการดำเนินงานที่ชัดเจน สิ่งที่สำคัญก็คือต้องสร้างความเข้าใจ

กับทุกองค์กรทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยให้เห็นความสำคัญของการจัดการศึกษานี้ เห็นว่าตนเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วง การศึกษาไปอย่างเป็นรูปธรรม เป็นไปตามหลักการของการปฏิรูปการศึกษาหรือพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 จะมองเห็นว่าหัวใจของพระราชบัญญัติการศึกษาหรือหัวใจของการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาตินั้น อยู่ที่การยกระดับคุณภาพประชากรของประเทศให้สูงขึ้น การยกระดับประชากรของประเทศให้สูงขึ้นก็เพราะว่าถ้าคุณภาพของประชากรของประเทศไม่ได้รับการยกระดับ ไม่ได้รับการพัฒนาให้สูงขึ้นแล้ว ประเทศไทยของเราจะไม่สามารถพัฒนาเท่าเทียมหรือแม้แต่วิ่งตามประเทศอื่นๆ จะทำได้ยากถ้าเราไม่ยกระดับประชากรของประเทศให้สูงขึ้น ประเทศไทยจะเสียเปรียบมากในประชาคมโลก นอกจากจะเสียเปรียบทางด้านเศรษฐกิจขณะนี้เราก็มองเห็นชัดเจนว่า เรามีปัญหาทางเศรษฐกิจเพราะว่าคนของเรายังไม่สามารถจะคิด สามารถที่จะทำงานได้เหมือนคนต่างประเทศ เราต้องไปพึ่งพาค่าจ้างเขาตลอดเวลา ถ้าเราไม่เร่งรีบพัฒนาการศึกษาของคนในชาติ ทางด้านสังคมเราก็จะขาดทุน สังคมภายนอกก็จะเข้ามา มีอิทธิพลต่อสังคมไทย ต่อวัฒนธรรมไทย โลกยุคปัจจุบันเป็นโลกที่ระบบสื่อสาร ไร้พรมแดน สื่อมวลชนต่างๆ วิทยุ โทรทัศน์ ภาพยนตร์ทั้งในประเทศ ต่างประเทศ รวม Internet มีทั้งผลดีและผลเสียแต่เยาวชนถูกชักจูงให้ใช้ในทางที่ผิด ถ้าคนของเราไม่มีการศึกษาที่ดีพอเราก็จะได้รับข้อมูลข่าวสาร ที่ไม่ดี แล้วก็ชักจูงเราไปในทางที่เสีย อิทธิพลสื่อสมัยใหม่ร้ายแรงมาก เพราะฉะนั้น เราต้องคิดพัฒนาประเทศ ยกกระดับคุณภาพการศึกษาของคนในประเทศให้สูงขึ้น การที่เราจะยกให้สูงขึ้นในเรื่องอะไร ขณะนี้ความคิดที่เรามองเห็นสอดคล้องตรงกันก็คือ คนในประเทศต่อไปนี้จะต้องมีคุณสมบัติหลายๆ ด้านจึงจะพาประเทศให้อยู่รอดปลอดภัยไปได้ ด้านแรกก็คือ คนของเราจะต้องเป็นคนเก่ง คนเก่งคือคนมีความรู้ ความรู้ก็ต้องเป็นความรู้หลายๆ ด้าน เป็นความรู้ที่ทันสมัย ทันเหตุการณ์ ขณะนี้โลกยุควิทยาศาสตร์ ก็ต้องมีความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์ เข้าโลกยุคเทคโนโลยี ก็ต้องมีความรู้เรื่องเทคโนโลยี เขารู้เรื่องคอมพิวเตอร์ เราก็ต้องรู้เรื่องคอมพิวเตอร์ ต้องใช้คอมพิวเตอร์เป็น ต้องมีความรู้ ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ อีกด้านหนึ่งเราต้องการคนดีของประเทศ เพื่อแก้ปัญหาสังคมที่สืบสนุ่นวายนอยู่ในขณะนี้ ปัญหาของคนดีอยู่ที่ว่าเรามีคนดีมากหรือน้อยในสังคม ถ้าคนมีคุณธรรม มีจริยธรรม รู้จักหน้าที่ รู้จักรับผิดชอบ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความขยัน มีความอดทน ประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในศีลอยู่ในธรรม ตามลัทธิ ตามความเชื่อทางศาสนาที่ตนเองเคารพนับถือ คนนั้นจะเป็นคนดี คนที่ดีก็จะไม่ไปคดโกงคนอื่นไม่ว่าต่อหน้าหรือลับหลัง ไม่คิดเอาเปรียบหรือคิดร้ายคนอื่น ถ้าคนของเรา มีคุณธรรม มีจริยธรรม สังคมก็เป็นสุข สังคมก็สงบ นอกจากสังคมเป็นสุขมีความสงบแล้ว คนก็จะมาช่วยเหลือกันร่วมมือกัน คนร่วมมือกันสังคมก็เจริญก้าวหน้า ยิ่งถ้ามีคนเก่งมาช่วยเหลือก็ยิ่งทำให้สังคมมีความเจริญออกงาม ประเทศไทยของเรา ก็จะเจริญออกงามไปด้วย ดังนั้นสิ่งที่เรามุ่งหวัง เราอยากได้คนเก่ง เราอยากได้คนดี เราอยากได้คนที่รักสังคม รักสิ่งแวดล้อม อยากได้คนที่ช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่น อยากได้คนที่ขยันขันแข็ง ทำมาหากิน

ประกอบการทำงานอาชีพ นี่คือนสิ่งที่เราปรารถนาอยากจะทำให้การศึกษาช่วยประเทศชาติ โดยการสร้างคนที่มีคุณสมบัติดังกล่าว ถ้าเราสร้างมากเท่าไรประเทศชาติเราก็จะเจริญเร็วเท่านั้น ถ้าเรามีน้อยประเทศของเราก็จะพัฒนาไปได้ช้า เราคิดกันต่อไปว่าถ้าเราอยากจะได้คนอย่างนี้จะทำอย่างไรคนเก่งต้องเก่งตลอดไป ไม่ใช่เก่งวันที่เข้าโรงเรียน ออกจากโรงเรียนแล้วไม่เก่ง ต้องเก่งไปเรื่อยๆ คนที่จะเก่งได้และเก่งไปได้นาน ๆ เป็นคนดีได้นานๆ จะต้องเป็นคนที่มีพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา คนที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาต้องเป็นคนที่มีแสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา เราต้องการให้ประชากรของประเทศสนใจศึกษาแสวงหาความรู้ ถ้าเรียนรู้ตลอดชีวิตได้ดี เป็นปรัชญาของการเรียนรู้ตลอดชีวิต ให้คนได้ศึกษาพัฒนาตนเองตลอดชีวิต การทำให้คนพัฒนาตนเองได้ตลอดชีวิต เขาต้องรักการเรียน เราต้องสร้างนิสัยรักการเรียนให้เกิดขึ้นนอกจากสร้างนิสัยให้เขารักการเรียนแล้ว เขาจะต้องรู้วิธีค้นคว้าหาความรู้ รู้จักแหล่งความรู้แหล่งต่างๆ เมื่อรู้จักการเรียนรู้อันแล้วเขาก็เรียนรู้ตลอดชีวิตและก็เป็นคนพัฒนาตนเองไปตลอดชีวิต สิ่งเหล่านี้คือเป้าหมายการศึกษาที่เราต้องการสร้างคน ยกกระดับคนให้สูงขึ้น มนุษย์มีชีวิต มีจิตใจแต่ละคนไม่เหมือนกัน กระบวนการสร้างคนจะต้องสร้างบนพื้นฐานความเชื่อที่ว่าคนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ ให้เข้าใจว่าคนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ แล้วการที่จะพัฒนาประเทศยกกระดับประเทศให้สูงขึ้น ต้องยกกระดับคนทุกคนของประเทศให้สูงขึ้น ไม่ใช่เลือกยกบางคนให้คนบางคนได้เรียน เมื่อเราคิดว่าจำเป็นต้องยกกระดับคนทุกคนให้สูงขึ้น จึงเป็นที่มาของความคิดที่ว่าต่อไปนี้จะจะต้องจัดการศึกษาพื้นฐาน 12 ปี ให้กับคนทุกคน เราต้องยอมรับธรรมชาติความจริงอย่างหนึ่งว่าคนแต่ละคน ไม่เหมือนกัน เมื่อแต่ละคนไม่เหมือนกัน หลักปรัชญาการศึกษา ความเชื่อการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ จึงให้ความสำคัญกับกระบวนการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ นั่นคือเราจะต้องส่งเสริมให้แต่ละคนได้พัฒนา ได้เรียนรู้ ตามพื้นฐานตามความถนัด ตามความสามารถของแต่ละคนที่แตกต่างกัน บางคนเรียนได้เร็วก็ไปเร็ว บางคนเรียนช้าก็ไปช้า บางคนถนัดคิดคำนวณ ก็เรียนไปทางคิดคำนวณ บางคนถนัดไปทางด้านศิลปะขับร้องดนตรีก็เน้นไปทางด้านนั้น บางคนถนัดทางด้านการศึกษา ก็เน้นไปทางด้านการศึกษา แล้วทุกคนสามารถเรียนรู้ได้หมดทุกๆ ด้าน และต้องเรียนรู้ผสมผสานบูรณาการ เรียนรู้หลายอย่างกว้างๆ แต่สามารถจะเน้นความถนัด ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางได้ตามความสนใจของแต่ละคนที่แตกต่างกัน ระบบการเรียนรู้ออกไปในอนาคต จะต้องเป็นระบบที่ส่งเสริมให้เด็กได้พัฒนาไปตามความถนัด ตามความสามารถของแต่ละคนแต่ละคน ทั้งหมดนี้เป็นหลักการใหญ่ๆ ของการปฏิรูปการศึกษาที่ว่าเราจะทำอะไร ทำเพื่อใครทำอย่างไรเราจะทำให้เกิดผลอย่างนี้ การบริหารการศึกษานำมาใช้ในการพัฒนาการศึกษาของกรุงเทพมหานครควรกระตุ้นการบริหารมีส่วนร่วมเพื่อระดมความคิดจิตใจ ให้เกิดพลังทางการบริหาร เป็นการเพิ่มคุณภาพของการตัดสินใจ การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร เพิ่มขวัญกำลังใจและช่วยให้องค์กรตอบสนองต่อความต้องการของสภาพแวดล้อมได้ดีขึ้น การติดต่อสื่อสารที่ดีสามารถทำให้คน ในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน การจูงใจคนทั้งองค์กรที่สมเหตุสมผลย่อมนำไปสู่ความพึงพอใจ ในการพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

## การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ

Perkin ได้เสนอแนวคิดของสถานศึกษาอัจฉริยะ (smart school) ว่าเป็นสถานศึกษาที่พร้อมจะพัฒนาไปสู่การเรียนรู้การสอนที่ดีขึ้นอยู่เสมอ ซึ่งPerkinอธิบายคุณลักษณะของสถานศึกษาอัจฉริยะดังกล่าวเอาไว้ คือ

1. มีความรอบรู้ (informed) โดยที่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอนและนักเรียนในสถานศึกษาอัจฉริยะมีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการคิดและกระบวนการเรียนรู้ของมนุษย์ รวมถึงโครงสร้างของสถานศึกษา การทำงานร่วมกัน และทำอะไรเพื่อให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด

2. มีความกระตือรือร้น (energetic) สถานศึกษาอัจฉริยะต้องการความมุ่งมั่นในการทำงานมากพอกับข้อมูลข่าวสาร ซึ่งสามารถประเมินได้จาก โครงสร้างของสถานศึกษา รูปแบบการบริหาร การดูแลครูและนักเรียน

3. มีการคำนึงถึงผู้อื่น (thoughtful) สถานศึกษาอัจฉริยะเป็นสถานที่ที่บุคคลแต่ละคนมีความเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ข้อแรก คือ มีการรับรู้และคำนึงถึงความต้องการของผู้อื่นอยู่เสมอ ข้อสอง กระบวนการเรียนการสอนและกระบวนการตัดสินใจภายในโรงเรียนใช้ความคิดและเหตุผลเป็นหลัก (thinking centered)

คุณลักษณะทั้งสามประการที่กล่าวมานี้ ไม่ใช่สิ่งที่คิดขึ้นมาใหม่แต่สามารถสืบสาวความเป็นมาย้อนไปได้จนถึงยุคของดิวอี้ (ย้อนหลังไปประมาณ 60 ปีมาแล้ว) ถึงแม้ว่าจะเป็นเพียงสามัญสำนึกพื้นฐานทั่วไป แต่เพอร์กินก็กล่าวว่ายังเป็นสิ่งที่ไม่ได้ถูกนำไปใช้ในทางปฏิบัติอย่างทั่วถึงในสถานศึกษา (Owen, 2004)

Palestini (2001) ได้เขียนหนังสือชื่อ Education Administration : Leading with Mind and Heart ซึ่งกล่าวว่า ในปัจจุบัน ได้มีการนำเทคนิคต่างๆมากมายมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา แต่เทคนิคเหล่านั้นจะประสบผลสำเร็จได้จะต้องมีฐานรากที่มั่นคง เนื่องจากประสิทธิผลทางการศึกษาเป็นกระบวนการที่ต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (sequential improvement process) และผลลัพธ์ที่ได้ก็จะเป็นการทยอยต่อจากเดิม (incremental) โดยที่กระบวนการในการพัฒนานี้จะเริ่มจากการสร้างความรู้สึกมั่นคงในอาชีพของครู เพื่อให้ครูสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี การบริหารที่เน้นทักษะหรือความสามารถเฉพาะทางจะไม่ประสบผลสำเร็จถ้าคนในองค์กรขาดความเชื่อมั่นในระบบ ขาดความเชื่อมั่นในตัวเอง หรือขาดความเชื่อมั่นในเพื่อนร่วมงาน

สิ่งที่ท้าทายต่อผู้บริหารก็คือ การที่จะเปลี่ยนความสัมพันธ์ที่มีอยู่เดิมภายในองค์กรซึ่งมีรากฐานมาจากความไม่มั่นคงในอาชีพ การเป็นปรปักษ์ระหว่างคนในองค์กร รวมไปถึงการเมืองภายในองค์กร ให้กลายมาเป็นความเชื่อถือนระหว่างคนภายในองค์กรได้อย่างสนิทใจ

โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครได้นำการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะตามนโยบายของกรุงเทพมหานคร โดยใช้เรียกว่า SMART SCHOOL มีการดำเนินการบริหาร

อย่างมีระบบและมีการประเมินโรงเรียนตามเกณฑ์ที่กรุงเทพมหานครกำหนดทุกโรงเรียน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร

### หลักการบริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจทฤษฎีและหลักการเกี่ยวกับศาสตร์ของการบริหารและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการใช้ทรัพยากรทางการบริหารเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การมากที่สุดและใช้เวลาให้น้อยที่สุดและประหยัดที่สุด ผู้บริหารจำเป็นต้องปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารเพื่อให้เกิดการดำเนินงานขององค์การประสบผลสำเร็จ มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ นักวิชาการต่างๆ ได้เสนอหลักการการบริหารโดยทั่วไป ที่ผู้บริหารจะสามารถบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จไว้ดังนี้

Gulick and Urwick (1973: 3) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารว่าประกอบด้วย งานหรือกิจกรรม 7 อย่างด้วยกัน ซึ่งเป็นที่รู้จักกันเป็นอย่างดีในศาสตร์สาขาบริหารการศึกษาที่เรียกโดยย่อว่า "POSDCORB"

1) การวางแผน (Planning) กิจกรรมหรืองานที่จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางสำหรับดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ จะต้องเป็นเรื่องเกี่ยวกับอนาคต จะต้องเป็นการกระทำ และจะต้องเป็นวิถีทางการกระทำที่ต่อเนื่องกันไปจนสำเร็จตามเป้าหมาย

2) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานต่างๆ และบุคคลในองค์การ โดยกำหนดภารกิจ อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้การประกอบการตามภารกิจขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

3) การจัดบุคลากร (Staffing) คนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด ที่ส่งผลให้สำเร็จหรือล้มเหลว ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการจัดหา พัฒนา และธำรงรักษาทรัพยากรบุคคล

4) การสั่งการ (Directing) การให้คำแนะนำ การชี้แจง กำกับ โดยผู้บริหารควรมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนตามลำดับ โดยให้สัมพันธ์และสอดคล้องกับความรับผิดชอบแต่ละตำแหน่ง ประกาศใช้ระเบียบและออกคำสั่ง ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาถือปฏิบัติ และการตัดสินใจ สั่งการ ได้ถูกต้องรวดเร็ว

5) การประสานงาน (Co-ordinating) มีความสัมพันธ์กับขนาดขององค์การเป็นอย่างยิ่ง ถ้าองค์การขนาดใหญ่ระบบประสานงานต้องมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารควรมีความสามารถในการสั่งการ การทำความเข้าใจ ใช้ภาวะผู้นำ และการจูงใจ เป็นต้น

6) การรายงาน (Reporting) เป็นการบันทึกการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติของพนักงาน หรือรายงานด้านการเงิน กำไร งบดุล ติดตามงาน การปรับแก้ไข ข้อมูลดีถูกต้องช่วยในการวางแผนและพัฒนาได้ดี



7) การงบประมาณ (Budgeting) การบริหารจัดการการเงิน การควบคุมตรวจสอบ

Kast and Rosenzweig (1988: 399-405) ได้ระบุถึงภารกิจการบริหาร (The managerial task) ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) การวางแผน (Planning) การจัดทรัพยากร (Assembling Resources) การจัดองค์การ (Organizing) การปฏิบัติงาน (Implementing) และการควบคุม (Controlling)

ในช่วงปี ค.ศ.1990 เป็นต้นมา พบว่านักวิชาการหลายท่านได้กำหนดหน้าที่การบริหารไว้คล้ายคลึงกัน โดยมีการรวมหน้าที่การบริหารบางงานเข้าด้วยกัน Hodgetts (1990: 72) กล่าวว่า หน้าที่การบริหารประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) และการควบคุม (Controlling)

Holt (1990: 7-10) กล่าวว่า หน้าที่การบริหารได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

Kreitner (1998: 14-15) กล่าวว่า หน้าที่การบริหาร ได้แก่ การวางแผน (Planning) การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การสื่อสาร (Communicating) การจูงใจ (Motivating) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

DuBrin (2000: 12-13) ระบุว่า หน้าที่การบริหาร ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การและการจัดบุคลากร (Organizing and Staffing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

กล่าวโดยสรุป หน้าที่การบริหารที่นักวิชาการส่วนใหญ่เห็นว่าจำเป็นมี 4 งานหลักโดย มีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ และพิจารณาถึงวิธีการที่ควรปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น โดยมีการตัดสินใจ

ล่วงหน้าว่าจะดำเนินการอย่างไรให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์การ การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย กำหนดแนวทางมาตรการ และกลยุทธ์ในการดำเนินงาน รวมทั้งการกำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินงานนั้น

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง กระบวนการจัดระบบการดำเนินงานต่างๆ และจัดทรัพยากรทั้งทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรอื่นๆ ที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ประกอบด้วย การจัดโครงสร้าง ระเบียบ แบบแผนการปฏิบัติงาน กำหนดบุคลากรรับผิดชอบงานต่างๆ จัดทำมาตรฐานและรายละเอียดการปฏิบัติงาน การจัดระบบการบังคับบัญชาและการติดต่อสื่อสาร รวมทั้งจัดระบบทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมในองค์การ

3. การนำ (Leading) หมายถึง กระบวนการโน้มน้าวบุคลากรให้เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร ประกอบด้วย การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจสั่งการ ให้คำปรึกษาแนะนำ แก้ปัญหาและความขัดแย้งต่างๆ

4. การควบคุม (Controlling) หมายถึง กระบวนการในการกำกับ ติดตามการดำเนินงานต่างๆ ให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานว่ามีความเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายหรือความคาดหวังมากน้อยเพียงใด ประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐาน การตรวจสอบ เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนและเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ ปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้บรรลุผล

ดังนั้นในการองค์การรวมทั้งการองค์การทางการศึกษา การบริหารสถานศึกษาจึงควรคำนึงถึงการนำหลักการบริหารมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละองค์การ

### การกระจายอำนาจทางการศึกษาหรือการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา

การบริหารงานในโรงเรียนมีระดับของการกระจายอำนาจ และแบ่งอำนาจกันชัดเจนระหว่างองค์กรราชการส่วนกลางและองค์กรปฏิบัติในท้องถิ่น รวมทั้งองค์กรอิสระ กล่าวคือ

1. องค์กรราชการส่วนกลาง ทำหน้าที่เฉพาะด้านนโยบาย แผน มาตรฐาน สนับสนุนทรัพยากร และการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลตามภารกิจขององค์กร
2. องค์กรปฏิบัติในท้องถิ่นแบ่งเป็น เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา
3. เขตพื้นที่การศึกษาทำหน้าที่เฉพาะกำกับ สนับสนุน ส่งเสริมสถานศึกษาหรือหน่วยงาน องค์กรที่จัดการศึกษา
4. สถานศึกษา ทำหน้าที่เป็นหน่วยปฏิบัติ
5. องค์กรอิสระ มีอำนาจหน้าที่ดำเนินการตามภารกิจ ได้อย่างมีอิสระ คล่องตัว และบริหารเบ็ดเสร็จในตนเอง
6. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาในรูปแบบของการโอนอำนาจของรัฐไปให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการ
7. เอกชน เป็นการกระจายอำนาจจากรัฐให้ดำเนินการ
8. รัฐ ยังคงทำหน้าที่กำกับในด้านนโยบาย มาตรฐานการศึกษา การสนับสนุน ทรัพยากรและการติดตาม ประเมินผลการจัดการศึกษาโดยรวม

องค์กรตามประเภทและระดับต่างๆ ดังที่กล่าวมา ต่างมีความสัมพันธ์เชื่อมโยง และประสานกันในอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อให้การจัดการศึกษาของชาติมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประสิทธิผล นำไปสู่การพัฒนาประเทศผสมตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ผลกระทบของการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาต่อโรงเรียนและชุมชน

อำนาจในการจัดการศึกษา หมายถึง ความเป็นอิสระในการดำเนินงานในการจัดการศึกษาของโรงเรียน และชุมชน อำนาจในการจัดการศึกษาดังกล่าว ประกอบด้วย

1. อำนาจในการกำหนดเป้าหมายและทิศทางในการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้เป็นที่ไปตามความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น
  2. อำนาจในการกำหนดหลักสูตรของตนเองให้เป็นที่ไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
  3. อำนาจในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้สอดคล้องกับหลักสูตร
  4. อำนาจในการวัดและประเมินผลการจัดการศึกษา
  5. อำนาจในการบริหารจัดการกับทรัพยากรทางการบริหาร ประกอบด้วย เงิน คน และวัสดุอุปกรณ์ ของโรงเรียน
  6. อำนาจของชุมชนที่มีต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน
- ผลกระทบของการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาต่อโรงเรียน

#### 1. การกำหนดเป้าหมายและทิศทางในการจัดการศึกษาของโรงเรียน

โรงเรียนจะต้องจัดการศึกษาให้เป็นที่ไปตามความต้องการของชุมชนท้องถิ่น ซึ่งแตกต่างจากเดิมที่กระทรวงและกรมเจ้าสังกัดจะกำหนดเป้าหมาย และทิศทางการจัดการศึกษาให้โรงเรียน ดำเนินการ ผลของการกระจายอำนาจทางการศึกษาทำให้บุคลากรในโรงเรียน และชุมชนต้องร่วมมือกันกำหนดเป้าหมายและทิศทางในการจัดการศึกษาของโรงเรียน กำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนที่จบการศึกษา โดยร่วมกันวิเคราะห์สภาพความเปลี่ยนแปลงของชุมชนและสิ่งแวดล้อมในอนาคต พร้อมทั้งร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ของการจัดการศึกษาของโรงเรียน กำหนดภารกิจของโรงเรียนที่จะต้องทำตลอดจน คุณลักษณะของนักเรียนที่ชุมชนท้องถิ่นต้องการความเป็นอิสระในการกำหนดเป้าหมายและทิศทางของโรงเรียนนี้ จัดได้ว่าเป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาให้กับท้องถิ่นอย่างแท้จริง

#### 2. การจัดทำหลักสูตรระดับสถานศึกษา

ผลของการกระจายอำนาจทางการศึกษาทำให้โรงเรียนมีอิสระในตนเองที่จะกำหนดหลักสูตรการเรียนการสอนให้เป็นที่ไปตามความต้องการของชุมชนท้องถิ่นมากขึ้น รัฐจะกำหนดหลักสูตรแกนกลาง เป้าหมายการเรียนรู้ของกลุ่มวิชาต่างๆ และกำหนดสาระการเรียนรู้ไว้เท่านั้น โรงเรียนจะต้องดำเนินการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนของตนเองทั้งหมด ตามองค์ประกอบของหลักสูตร ซึ่งประกอบด้วย

- 1) จุดประสงค์ของหลักสูตร
- 2) โครงสร้างเนื้อหาสาระ
- 3) กิจกรรมการเรียนการสอน
- 4) สื่อ อุปกรณ์ และแหล่งการเรียนรู้
- 5) การวัดและประเมินผล
- 6) เอกสารหลักสูตร

7) ตำราเรียน

8) คู่มือ

9) เอกสารการวัดและประเมินผล

ดังนั้น หลักสูตรระดับสถานศึกษานี้จึงแตกต่างกันไปตามความพร้อมของชุมชนท้องถิ่นที่แต่ละโรงเรียนตั้งอยู่

3. การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โรงเรียนมีอิสระที่จะจัดแผนการเรียน กิจกรรมการเรียนการสอน จัดทำสื่อ อุปกรณ์ และแหล่งการเรียนรู้ของตนเอง ที่สามารถส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ได้เต็มตามศักยภาพของแต่ละคน ดังนั้นการร่วมกันกำหนดแนวทางการจัดกิจกรรมการสอนของโรงเรียนร่วมกัน ระหว่างผู้บริหาร ครู และชุมชน จึงเป็นสิ่งจำเป็น เพราะจะสามารถประสานงานและระดมทรัพยากรการเรียนรู้ในท้องถิ่นเข้ามาจัดการศึกษาได้ นอกจากนี้ โรงเรียนยังเป็นแหล่งทดลองค้นคว้านวัตกรรมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่สามารถจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นได้อีกด้วย

4. การวัดและประเมินผล เป็นอำนาจของโรงเรียนในการดำเนินการโดยโรงเรียนต้องพัฒนาเทคนิควิธีการวัดผลที่ส่งเสริมพัฒนาการของนักเรียนได้สูงสุด

5. การจัดการทรัพยากรทางการบริหาร โรงเรียนมีความเป็นอิสระในการบริหารบุคลากร การเงิน และวัสดุอุปกรณ์ ดังนั้นโรงเรียนจะต้องจัดระบบการบริหารที่มีคุณภาพนับตั้งแต่การวางแผน การจัดองค์กร การบริหารบุคคล การสั่งการ การนิเทศติดตามผล และการรายงานผลการดำเนินงาน ดังนี้

5.1 การวางแผนโรงเรียนต้องสร้างระบบการวางแผนงานที่จะสามารถวิเคราะห์แนวโน้มความต้องการของชุมชนท้องถิ่น กำหนดเป็นแผนงานของโรงเรียน ซึ่งสามารถนำไปสู่การปฏิบัติและติดตามผลได้

5.2 การจัดองค์กรของโรงเรียนเป็นการจัดโครงสร้างภารกิจของงานให้ประสานกัน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.3 การบริหารบุคลากร เป็นการจัดบุคคลให้เข้าทำงานได้เหมาะสมกับภารกิจ มีการพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง

5.4 การสั่งการเป็นระบบการตัดสินใจดำเนินการ และวิธีการต้องแจ้งผลการตัดสินใจให้กับบุคลากรทุกคนในองค์กรได้เข้าใจ สามารถดำเนินการได้ โรงเรียนต้องพัฒนาระบบการตัดสินใจ การสื่อสารข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ

5.5 การนิเทศติดตามผล เป็นระบบการเข้าไปช่วยเหลือแนะนำให้ครูได้พัฒนางานให้บรรลุเป้าหมายเต็มตามศักยภาพของแต่ละบุคคล

5.6 การรายงานผล เป็นการรายงานผลการดำเนินงานที่ปฏิบัติตามแผนแล้ว เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการแก้ไขปรับปรุงงาน และวางแผนการดำเนินงานต่อไป

ผลกระทบของการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาต่อชุมชน

ผลกระทบของการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาต่อชุมชน คือ ชุมชนจะเข้ามามีบทบาทรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น ทั้งในด้านของการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา การกำหนดหลักสูตร การส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน และการเข้าไปมีส่วนในการตรวจสอบผลการดำเนินงานของโรงเรียน โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. บทบาทในการกำหนดทิศทางและหลักสูตรการจัดการศึกษา

ตามแนวปฏิรูปการศึกษา ชุมชนมีอำนาจในการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของชุมชน ดังนั้นชุมชนจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะเข้าไปร่วมกับโรงเรียนในการกำหนดเป้าหมายการจัดการศึกษาของโรงเรียน กำหนดคุณลักษณะของผู้เรียนที่ชุมชนต้องการ และช่วยกำหนดเนื้อหาสาระในหลักสูตรให้เป็นไปตามความต้องการของชุมชนด้วย

#### 2. การส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน

ชุมชนจะมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับนักเรียนในโรงเรียนโดยสนับสนุนด้านต่างๆ ดังนี้

##### 2.1 จัดหาเงินทุน หรืองบประมาณสนับสนุนแก่โรงเรียน

2.2 เป็นวิทยากรหรือภูมิปัญญาท้องถิ่นโดยเข้าร่วมในการสอนหรือบรรยายความรู้กับนักเรียน

2.3 สนับสนุนส่งเสริมกิจกรรมการเรียนการสอนของโรงเรียนโดยให้ความช่วยเหลือทั้งในด้านกำลังกาย กำลังสติปัญญาทรัพยากร และการช่วยเหลือด้านอื่นๆ เป็นแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

#### 3. การตรวจสอบผลการดำเนินการ

ชุมชนจะมีบทบาทสำคัญในการตรวจสอบผลการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนให้เป็นไปตามมาตรฐานและเป้าหมาย โดยอาจเข้าไปช่วยตรวจสอบในรูปของคณะกรรมการโรงเรียน หน่วยงานอิสระภายนอก เช่น การตรวจสอบมาตรฐานการวัดผลในด้านการจัดการเรียนการสอน หลักสูตรท้องถิ่นให้เป็นไปตามเป้าหมายและทิศทางที่กำหนด เป็นต้น

บทบาทของครูและชุมชนต่อการจัดการศึกษาตามแนวทางการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา ความเข้าใจในบทบาทของครูและบทบาทของชุมชน

การกระจายอำนาจทางการศึกษาสู่ท้องถิ่นมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของโรงเรียนและชุมชน ครูในฐานะเป็นผู้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนในโรงเรียนจึงมีบทบาทที่เปลี่ยนแปลงไป ในขณะที่ชุมชนมีบทบาทเกี่ยวข้องและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น ดังจะได้อธิบายต่อไป

1. บทบาทของครู ครูมีบทบาทต่อการจัดการศึกษาตามแนวทางของการกระจายอำนาจทางการศึกษา ดังนี้

##### 1.1 บทบาทในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน โดยดำเนินการ ดังต่อไปนี้

(1) ศึกษาบริบททางการจัดการศึกษาของชุมชน เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจถึงประเด็นหลักที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงของชุมชน ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม ค่านิยม ประเพณี และสิ่งแวดล้อม เพื่อนำประเด็นเหล่านั้นมาพัฒนาหลักสูตรระดับสถานศึกษา รายวิชา และแผนการสอน

(2) พัฒนาหลักสูตรระดับสถานศึกษาร่วมกับคณะครู ผู้บริหาร และชุมชน เพื่อจัดทำเนื้อหาสาระของหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน

(3) พัฒนาหลักสูตรระดับชั้นเรียน รายวิชา หรือแผนการสอนในรูปแบบชุดการสอน แผนการสอนแบบบูรณาการ เพื่อจะได้ประยุกต์นำเนื้อหาสาระจากท้องถิ่นมาใช้ในการสอน และนำหลักสูตรระดับสถานศึกษามาสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

(4) จัดกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาการของผู้เรียนได้เต็มตามศักยภาพ โดยจัดหาแหล่งการเรียนรู้ที่เหมาะสม

1.2 บทบาทในการจัดหาแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยดำเนินการ ดังนี้

(1) จัดรวบรวมแหล่งการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน และวางแผนการใช้แหล่งการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน

(2) จัดทำเอกสารแบบเรียน และสื่อประกอบการสอน

(3) ประสานความร่วมมือระหว่างชุมชน และท้องถิ่นมาช่วยในการจัดการศึกษา โดยการนำบุคคล ภูมิปัญญาท้องถิ่นและทรัพยากรมาช่วยจัดการศึกษา หรือเป็นแหล่งเรียนรู้ของผู้เรียน

1.3 บทบาทในการสนับสนุนให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยดำเนินการ ดังต่อไปนี้

(1) เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนได้เข้าใจถึงบทบาทของตนเองในการจัดการศึกษา ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นต้น

(2) ส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

2. บทบาทของชุมชน ชุมชนมีบทบาทต่อการจัดการศึกษาตามแนวทางของการกระจายอำนาจทางการศึกษา ดังนี้

2.1 กำหนดความต้องการในการจัดการศึกษาให้กับโรงเรียน โดยเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการจัดการศึกษาและจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน

2.2 เข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารการศึกษา โดยเข้าเป็นคณะกรรมการสถานศึกษา

2.3 ส่งเสริม สนับสนุน การจัดกระบวนการเรียนรู้โดยให้ความร่วมมือในการจัดกระบวนการเรียนรู้กับสถานศึกษา เช่น เป็นวิทยากร เป็นแหล่งฝึกประสบการณ์ ตลอดจนสนับสนุนทางการเงิน กำลังคน และวัสดุอุปกรณ์

2.4 ตรวจสอบผลดำเนินการในการจัดการศึกษา โดยเข้าไปมีส่วนร่วมในการประเมินผลและติดตามผลการดำเนินงานของสถานศึกษา

การส่งเสริมและดำเนินการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการศึกษา ชุมชนจะมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษานั้น เป็นไปตามหลักการการเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (All for Education) นั่นคือ เปิดโอกาสให้ชุมชนท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในทุกด้าน

1. หลักการส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการศึกษาการส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา มีหลักการสำคัญ ดังนี้

1.1 การส่งเสริมให้องค์กรท้องถิ่นจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

1.2 การจัดองค์กรการบริหารโรงเรียนให้มีคณะกรรมการจากท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น

1.3 การจัดระบบการจัดสรรงบประมาณและการกำกับควบคุมการดำเนินงานของสถานศึกษาที่จะต้องแสดงผลปฏิบัติงานต่อองค์กรท้องถิ่น โดยอาจจัดทำเป็นสัญญาในการทำงาน

1.4 เปิดโอกาสให้ชุมชนท้องถิ่นเป็นเจ้าของเป็นผู้รับผิดชอบสถานศึกษาในท้องถิ่นของตนเอง

2. การดำเนินการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการศึกษา

จากหลักการส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการศึกษาดังกล่าว มีวิธีดำเนินการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา สรุปได้ดังนี้

2.1 การให้ชุมชนดำเนินการจัดการศึกษาด้วยตนเอง ชุมชนสามารถดำเนินการจัดการศึกษาโดยตรง ดังนี้

(1) ชุมชนจัดทำโรงเรียนของชุมชนโดยกำหนดรูปแบบการบริหารหลักสูตรการดำเนินงานของชุมชนเอง เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามความต้องการของชุมชนนั้น ทั้งนี้ต้องเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาที่รัฐกำหนด โรงเรียนประเภทนี้ มีการจัดการแล้ว เช่น โรงเรียนรุ่งอรุณ โรงเรียนหมู่บ้านเด็ก เป็นต้นซึ่งจัดการศึกษาบนพื้นฐานปรัชญาและวิธีการของตนเอง

(2) ชุมชนเข้าไปรับผิดชอบการจัดการศึกษาในท้องถิ่นของตนโดยดูแลเป้าหมายงบประมาณ และบุคลากรของโรงเรียนวิธีการนี้เป็นไปตามหลักการกระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่นและพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวอย่างที่ได้ดำเนินการไปแล้วคือ การจัดการศึกษาของเทศบาล และเมื่อเทศบาลสามารถจัดการศึกษาได้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นๆ ก็อาจจะสามารถจัดการศึกษาของตนได้เช่นเดียวกัน โดยอาจจัดตั้งโรงเรียน ศูนย์พัฒนาเด็กหรือศูนย์การเรียน ก็ได้

(3) ชุมชนจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน โดยอาจจัดตั้งเป็นศูนย์การศึกษา ศูนย์ฝึกอบบรม พิพิธภัณฑสถาน อุทยาน และแหล่งเรียนรู้อื่น

(4) ครอบครัวจัดการศึกษาในลักษณะของโรงเรียนที่บ้าน (Home School) ครอบครัวที่มีความพร้อมอาจเสนอหลักสูตรการเรียนรู้อันและดำเนินการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยตนเอง

2.2 การให้ชุมชนเข้าไปมีบทบาทในการจัดการศึกษา ชุมชนสามารถเข้าไปมีบทบาทในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้ ดังนี้

(1) การเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

(2) การเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษาในรูปแบบของคณะกรรมการ เช่น คณะกรรมการการพัฒนาหลักสูตร คณะกรรมการความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชน สมาคมครูและผู้บริหาร เป็นต้น

(3) การเป็นแหล่งเรียนรู้ให้กับสถานศึกษาและเยาวชนในรูปแบบของสถานศึกษาคุณงาน แหล่งฝึกงาน และเป็นวิทยากร เป็นต้น

(4) การให้ความร่วมมือกับสถานศึกษาในการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุตรหลานของตนเอง เช่น การสอนเสริม การกวดขันดูแลความประพฤติ การอบรมสั่งสอน เป็นต้น

2.3 การสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ชุมชนสามารถสนับสนุนการจัดการศึกษาได้ดังนี้

(1) การให้ทุนสนับสนุน เป็นการจัดหาเงินงบประมาณสนับสนุนการจัดการศึกษาโดยการจัดหาทุน งบประมาณ หรือการเสียภาษีส่งเสริมการจัดการศึกษา

(2) การจัดกระบวนการเรียนรู้ของชุมชนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ของชุมชนเป็นการสื่อสารข้อมูลระหว่างชุมชนในการแก้ไขปัญหาต่างๆ เพื่อให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ วิธีการดำเนินการ เช่น การจัดทำหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น รายการวิทยุ เวทีประชาคม เป็นต้น กระบวนการเหล่านี้จะสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนได้

2.4 การตรวจสอบและติดตามผลการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

ตามหลักการจัดการศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ได้กำหนดให้องค์กรระดับราชการในส่วนกลางเป็นผู้กำหนดนโยบายและมาตรฐานการศึกษา โดยให้อิสระแก่สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่นดำเนินการจัดการศึกษา และให้ท้องถิ่นรวมทั้งหน่วยงานด้านมาตรฐาน ทำหน้าที่กำกับตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษา ดังนั้น ชุมชนจึงต้องมีบทบาทในการตรวจสอบและติดตามผลการจัดการศึกษา ของสถานศึกษา ดังนี้

(1) การเป็นคณะกรรมการตรวจสอบ

(2) การติดตามความเคลื่อนไหวของการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

(3) การวิพากษ์วิจารณ์ให้ความคิดเห็นในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา



การปฏิรูปการศึกษา เน้นการกระจายอำนาจให้แก่ชุมชน โรงเรียนและครู เพื่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ โดยมอบอำนาจการกำหนดทิศทาง การตรวจสอบ และการกำกับดูแลให้แก่ชุมชน มอบอำนาจการบริหารจัดการให้แก่โรงเรียน และมอบอำนาจในการจัดการเรียนการสอนให้แก่ครู ครูจึงมีอำนาจในการกำหนดผลลัพธ์(สรวร์ วรอินทร์) การเรียนรู้ให้เป็นไปตามกรอบของหลักสูตร มีอำนาจในการกำหนดเนื้อหาสาระและบทเรียน และมีอำนาจในการประเมินผลการเรียนที่มีคุณภาพ

หลักเบื้องต้นในการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กรนั้นมิได้หมายถึงองค์การที่มีปัญหาเท่านั้นที่ควรพัฒนา ส่วนองค์กรใดมีความเจริญอยู่แล้ว ก็ควรพัฒนาให้เจริญยิ่งขึ้น เพราะเมื่อใดที่คิดว่าองค์กรของตนพัฒนาดีแล้วหยุดนิ่ง ก็เท่ากับว่ากำลังเดินถอยหลังตลอดเวลา ฉะนั้นผู้บริหารที่สนใจพัฒนาองค์กรของตนควรอาศัยหลักการดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) ในองค์การควรชัดเจนซึ่งขึ้นอยู่กับการเผชิญหน้าและอภิปรายร่วมกันของผู้บริหารและสมาชิกในองค์การอย่างตรงไปตรงมา
2. ความเข้าใจในสถานการณ์ (Understand Relations) โดยอาศัยความเข้าใจร่วมกันว่าความต้องการของบุคคลจะเป็นตัวอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมการทำงาน
3. การปรับปรุงสัมพันธภาพ (Improving Relations) สัมพันธภาพที่ดีต่อกันในองค์การจะเป็นผลพลอยได้ของผู้ตลอดเวลาของการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีพัฒนาองค์กรทั้งปัญหาและความรู้สึกที่ดีต่อกันของคนในองค์การควรได้เปิดเผยซึ่งกันและกัน ทุกคนเริ่มพอใจจะทำงานรู้ว่าเป็นสิ่งที่มีค่าของการทำงานร่วมกัน
4. การทำงานร่วมกันกับหน่วยงานในสถานการณ์ หมายถึง ให้กลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การให้ความสนับสนุนและความร่วมมือ ทั้งนี้ควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานของมนุษย์ขึ้นอยู่กับการดุลยภาพของงาน (Balance of force ) ภายในระบบนั่นเอง
5. การเชื่อมโยง (Linking) แนววิทยาศาสตร์การพัฒนาระบบคือ ความสามารถในการเชื่อมโยงคนในหน่วยงานเข้าด้วยกันให้มากที่สุด

จากการเปรียบเทียบพฤติกรรมและวัฒนธรรมขององค์กรที่อ่อนแอกับองค์กรที่แข็งแกร่งหรือองค์กรที่มีสุขภาพดีนั้น สังเกตได้จากค่านิยม และวัฒนธรรมในองค์การ ซึ่งค่านิยมและวัฒนธรรมในการทำงานของคนและบรรยากาศของการทำงานร่วมกันนี้ เป็นสิ่งที่มองเห็นได้ยากสำหรับคนในองค์กรนั้น แต่บุคคลภายนอกหรือที่เรียกว่า ที่ปรึกษาการพัฒนาระบบ จะได้เห็นดีกว่าเพราะมีทัศนคติเป็นกลาง กล่าวเสนอปัญหาในส่วนที่องค์กรไม่กล้าพูด สามารถสอดแทรกวิธีการพัฒนาระบบได้ชัดเจนและเหมาะสมข้อสำคัญคือ คนในองค์การยอมรับบุคคลภายนอกมากกว่าที่ปรึกษาพัฒนาระบบ ภายในองค์การเอง เพราะการเปลี่ยนแปลงค่านิยม และวัฒนธรรมในองค์การเป็นกิจกรรมที่ไม่เหมือนกิจกรรมฝึกอบรมและพัฒนาระบบคือ จะต้องทำอย่างระมัดระวังรอบคอบตามขั้นตอน

และพัฒนาการเปลี่ยนแปลงในระบบองค์การทุกระบบไปพร้อมๆ กัน ซึ่งประกอบด้วยอนุระบบ 4 ระบบ ประกอบด้วยตัวแปรที่สำคัญดังนี้

1. งาน (Tasks)
2. โครงสร้าง (Structure)
3. คน (People)
4. วิธีการ (Technology)

ปัจจัยส่งผลเมื่อมีการพัฒนาองค์การ การเปลี่ยนแปลงระบบใดๆ ในองค์การ ย่อมส่งผลกระทบต่อระบบอื่นในองค์การเสมอ มีผู้กล่าวว่าประสิทธิภาพของงานจะมุ่งตรงไปสู่ถนนที่ตัดผ่านการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นหากมีการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการมักมีปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดในสิ่งต่อไปนี้

1. เกิดบทบาทและเป้าหมายใหม่ขึ้นในองค์การ
2. การประเมินค่าของคนในองค์การสูงขึ้น
3. การวินิจฉัยสถานการณ์จะได้มาจากการสังเกตจากคนหลายกลุ่ม
4. เกิดจากการแสวงหาการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
5. เกิดการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม
6. คนทุกคนในองค์การระบายความทุกข์หรือใจได้
7. เกิดประสบการณ์ใหม่ขึ้น
8. มีการประกาศเป้าหมายใหม่
9. เริ่มการวางแผนเป็นระยะ
10. สมาชิกเริ่มรู้ตัวเองว่า อะไรบ้างที่ตนไม่รู้
11. ตัดสินใจร่วมกันและสำนึกดีว่า ต้องทำงานร่วมกับคน ไม่ใช่ทำงานบางคน
12. พบเป้าหมายที่เป็นจริงแต่แต่ละคนมีการเสี่ยงมากขึ้น
13. สามารถปลดล๊อคระบบเก่า (Unfreezing) กลายเป็นขอบฟ้าใหม่ สมาชิกงานทุกงานเริ่มต้น

ภาพโลกใหม่ เป็นกระบวนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

### บทบาทของผู้บริหารการศึกษา

การบริหารโดยองค์คณะบุคคลคือ รูปแบบการบริหารงานโดยมีบุคคลหลายคนเข้าไปร่วมกันรับผิดชอบ กำหนดนโยบาย ตัดสินใจ วินิจฉัย ตลอดจนวางแนวทางต่างๆ ไว้เป็นบรรทัดฐาน เพื่อให้ฝ่ายปฏิบัตินำไปปฏิบัติต่อภารกิจต่างๆ ของหน่วยงานให้บังเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมดังกล่าว อาจดำเนินการได้ 2 ทาง คือ โดยผู้มีส่วนร่วมในกิจกรรมหรือเป็นองค์คณะบุคคลทางการบริหารนั้นๆ แทนสมาชิก เพื่อให้การบริหารบังเกิดผลตามวัตถุประสงค์และสมาชิกร่วมกันรับผิดชอบต่อผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินการด้วย ทั้งนี้การบริหารโดยองค์คณะบุคคลต้องอาศัยเทคนิควิธีด้านการบริหารมาปรับปรุงประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับกิจกรรมการบริหาร จึงจะเกิดประสิทธิภาพในการบริหาร เช่น การบริหารแบบทีมงาน การบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหาร

แบบกลุ่มควบคุมคุณภาพ อย่างไรก็ตาม การบริหารโดยองค์คณะบุคคล จะประสบความสำเร็จได้ ต้องอาศัยปัจจัยมาเกื้อหนุนหลายประการ ทั้งปัจจัยภายในหน่วยงาน ปัจจัยภายนอกหน่วยงานและปัจจัยด้านผู้บริหาร เช่น ทรัพยากร คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ นโยบาย การสนับสนุนจากชุมชน ความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กร และภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นต้น

การบริหารโดยองค์คณะบุคคลคือ รูปแบบการบริหารงานโดยมีบุคคลหลายคนเข้าไปร่วมกัน รับผิดชอบ กำหนดนโยบาย ตัดสินใจ วินิจฉัย ตลอดจนวางแนวทางต่าง ๆ ไว้เป็นบรรทัดฐาน เพื่อให้ฝ่ายปฏิบัตินำไปปฏิบัติต่อภารกิจต่าง ๆ ของหน่วยงานให้บังเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมดังกล่าว อาจดำเนินการได้ 2 ทาง คือ โดยผู้มีส่วนร่วมในกิจกรรมหรือเป็นองค์คณะบุคคลทางการบริหารนั้นๆ แทนสมาชิก เพื่อให้การบริหารบังเกิดผลตามวัตถุประสงค์และสมาชิกร่วมกัน รับผิดชอบต่อผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินการด้วย ทั้งนี้การบริหารโดยองค์คณะบุคคล ต้องอาศัยเทคนิควิธีด้านการบริหารมาปรับปรุงประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับกิจกรรมการบริหาร จึงจะเกิดประสิทธิภาพในการบริหาร เช่น การบริหารแบบทีมงาน การบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารแบบกลุ่มควบคุมคุณภาพ อย่างไรก็ตาม การบริหารโดยองค์คณะบุคคล จะประสบความสำเร็จได้ ต้องอาศัยปัจจัยมาเกื้อหนุนหลายประการ ทั้งปัจจัยภายในหน่วยงาน ปัจจัยภายนอกหน่วยงานและปัจจัยด้านผู้บริหาร เช่น ทรัพยากร คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ นโยบาย การสนับสนุนจากชุมชน ความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กร และภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยองค์คณะบุคคล

การบริหารโดยองค์คณะบุคคลเป็นการบริหารแบบประชาธิปไตย ผู้มีส่วนได้เสียหรือผู้ได้รับผลกระทบจากการบริหารจะเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินการ เพื่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์และร่วมรับผิดชอบต่อผลลัพธ์และผลกระทบของการดำเนินการด้วย

ความหมายและความจำเป็นในการบริหารงานโดยองค์คณะบุคคล

1. ความหมายของการบริหารโดยองค์คณะบุคคล การบริหารโดยองค์คณะบุคคลคือ รูปแบบการบริหารโดยมีบุคคลหลายคนเข้าไปร่วมกัน รับผิดชอบ กำหนดนโยบาย ตัดสินใจ วินิจฉัย ตลอดจนวางแนวทางต่างๆ ไว้เป็นบรรทัดฐานเพื่อให้ฝ่ายปฏิบัตินำไปปฏิบัติ ก่อให้ภารกิจต่างๆ ของหน่วยงานบังเกิดสัมฤทธิ์ผลอย่างมีประสิทธิภาพ

การมีส่วนร่วมดังกล่าว อาจดำเนินการได้ 2 ทาง คือ โดยผู้มีส่วนได้เสียเข้าไปร่วมเป็น องค์คณะบุคคลในการบริหารโดยตรงหรืออาจคัดเลือกตัวแทนกลุ่มของตนเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมหรือเป็นองค์คณะบุคคลทางการบริหารนั้นๆ แทนสมาชิก เพื่อให้การบริหารสามารถสนองตอบความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการได้มากที่สุด

การบริหารโดยองค์คณะบุคคล คือ การบริหารโดยบุคคลทุกฝ่าย ที่เกี่ยวข้องและมีส่วนได้เสีย เป็นการบริหารแบบประชาธิปไตย

## 2. ความจำเป็นในการบริหารงานโดยองค์คณะบุคคล

การบริหารในยุคปัจจุบันมีฐานคติ (Assumption) ว่าการบริหารประกอบด้วยสหวิทยาการ และเป้าหมายของการบริหาร ให้ความสนใจไปที่ประสิทธิภาพและการวัดผลสำเร็จของงานบริหารกิจกรรมการบริหารมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น จึงจำเป็นต้องอาศัยรูปแบบการบริหารที่เกิดจากการตัดสินใจของคนหลายคนและจากคนหลายฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ อันเกิดจากการตัดสินใจทางการบริหาร

---

การเปิดโอกาสให้องค์คณะบุคคลหรือคณะกรรมการมีส่วนในการวินิจฉัย ตัดสินใจ หรือกำหนดแนวทางอันสำคัญจะเกิดผลดีต่อการบริหาร คือ

2.1 สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการสื่อสาร ตลอดจนความเป็นสากลของประเทศไทย ได้ถ่ายทอดระบบสากลนิยมของการบริหารและการจัดการในทุกกิจกรรมทั้งภาครัฐและเอกชนในรูปการวินิจฉัยร่วม เพราะเชื่อว่าจะทำให้การบริหารมีความรอบคอบกว่าการวินิจฉัยโดยคนเพียงคนเดียวหรือโดยคนบางกลุ่มเท่านั้น

2.2 การบริหารควรเปิดโอกาสให้บุคคลในสังกัดหรือในชุมชนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมรับผิดชอบทั้งการรับรู้และการเข้ามามีส่วนรับภาระ หากสังคมต้องการความมีประสิทธิภาพ ความสำเร็จ และความยั่งยืนของงานโดยไม่ผูกพันไว้กับบุคคลหรือผู้นำของสังคมเท่านั้น

2.3 รัฐบาลได้ลงทุนมหาศาลในการจัดบริการสาธารณะให้แก่ประชาชน การควบคุมบริการสาธารณะต่าง ๆ รวมทั้งการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ คุ่มทุน และเน้นคุณภาพของบริการ ต้องอาศัยหลายฝ่ายของสังคมและชุมชนเข้ามามีส่วนรับผิดชอบและสนับสนุน

2.4 ช่วยสร้างความร่วมมือร่วมใจขึ้นในสังคม เพราะทุกฝ่ายทำงานโดยยึดผลประโยชน์ของส่วนรวมและยึดถือความเห็นส่วนใหญ่ของกลุ่มเป็นแนวทางการบริหาร

2.5 ช่วยลดความขัดแย้งในการบริหาร เพราะทุกฝ่ายสามารถแสดงออกซึ่งความคิดเห็นอันเป็นเหตุผลที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการบริหารและสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ

---

2.6 ช่วยสร้างดุลยภาพของการจัดการระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติในหน่วยงานต่าง ๆ

2.7 ลดโอกาสของความผิดพลาดในการใช้ดุลยพินิจหรือการตัดสินใจ เพราะการบริหาร โดยองค์คณะบุคคลจะมีเหตุผล ความละเอียดรอบคอบ แม้ข้อมูลการตัดสินใจจะมีความสลับซับซ้อนมากขึ้นก็ตาม

การบริหารการศึกษาเป็นกิจกรรมที่สลับซับซ้อนกว่าการบริหารอื่น ๆ จึงต้องอาศัยรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ รูปแบบที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมไทยขณะนี้ และเป็นมาตรฐานที่สากลยอมรับ คือ การบริหารโดยองค์คณะบุคคล การบริหารแบบนี้จะจัดให้คณะกรรมการมีส่วนในการวินิจฉัยชี้ขาดและกำหนดนโยบายสำคัญ ๆ มีความละเอียดถี่ถ้วนในการ

ตัดสินใจ เพราะการบริหารเป็นกิจกรรมของกลุ่ม มีระบบและระเบียบในการทำงาน มีการประสานงาน และแบ่งภาระรับผิดชอบการบริหารรัฐกิจ ผู้บริหารต้องทำงานกับคน ความสำเร็จคือการร่วมกับคนอื่นทำงาน การบริหารการศึกษาจึงควรบริหารในฐานะกิจกรรมเชิงมนุษยสัมพันธ์เป็นหลัก

## 2.แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร

การศึกษาประสิทธิผลองค์กรมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารองค์การในยุคที่องค์การเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ประสิทธิผลองค์กรจึงเป็นประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณาถึงความสำคัญในศาสตร์การบริหารและองค์การ นักวิชาการถือว่าเรื่องประสิทธิผลองค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งในการศึกษาองค์การ ซึ่งในความเป็นจริงแล้วเป็นการยากที่จะทำความเข้าใจทฤษฎีองค์การได้โดยที่ไม่ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล องค์กร (Goodman and Penning, 1977:2) ประสิทธิผลทางด้านการศึกษาจะคิดถึงเรื่องคุณภาพของนักเรียนด้านการเรียนรู้พิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความประพฤติ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ ตลอดจนความพอใจของครูและผู้บริหารและชุมชน

### ความหมายของประสิทธิผลองค์กร

ประสิทธิผลองค์กรเป็นตัวตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่าการบริหารองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด องค์กรจะอยู่รอดและมีความมั่นคงเพียงใดขึ้นอยู่กับประสิทธิผลองค์กร ได้มีทฤษฎีเกิดขึ้นหลายทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างประสิทธิผลให้เกิดขึ้นในองค์การ (Zammuto, 1982:21) ทฤษฎีทางการบริหารได้มุ่งเน้นนำเสนอวิธีการที่จะช่วยให้ผู้บริหารดำเนินการให้้องค์การมีประสิทธิผลสูงขึ้น ส่วนทฤษฎีองค์การพยายามที่จะตอบคำถามที่ว่า มีปัจจัยอะไรบ้างที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลในองค์กร (Robbins, 1990:48) การศึกษาประสิทธิผลองค์กรเป็นการประมวลทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวกับองค์การมาพิจารณา (Cameron, 1986:540) และเป็นแนวคิดที่มีลักษณะหลายมิติ (Hoy & Miskel, 1985:373) ได้มีนักทฤษฎีองค์การเสนอแนวความคิด วิธีการวิเคราะห์และรูปแบบของการศึกษาประสิทธิผลองค์กรไว้หลายแง่มุม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผลองค์กร การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กรจึงมีความแตกต่างกันไป

ความหมายของประสิทธิผลองค์กรนักวิชาการได้ให้ความหมายของประสิทธิผลองค์กรหลากหลายแง่มุม ดังต่อไปนี้

ภรณ์ กิริติบุตร (2529:4) ได้เสนอแนวคิดของนักวิชาการในสาขาต่างๆ เช่นนักเศรษฐศาสตร์ ให้ความหมายประสิทธิผลในทำนองเดียวกับผลกำไร นักวิทยาศาสตร์ให้ความหมายประสิทธิผลในแง่ของผลผลิตใหม่สำหรับฝ่ายการผลิตประสิทธิผลมักหมายถึงประสิทธิภาพ หรือปริมาณของผลผลิต ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการเน้นที่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร

Etzioni (1964:8) ประสิทธิผลองค์กร หมายถึง ระดับที่องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

Seashore and Yuchtman (1967:898) ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง สภาวะในการต่อรองขององค์การ ประสิทธิภาพสูงสุดจะเกิดขึ้นเมื่อองค์การสามารถใช้ประโยชน์จากสิ่งแวดล้อมในการแสวงหาทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมที่สุด

Gibson, Ivancevich and Donnelly (1973:31-32) ให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์การในสาระของพฤติกรรมขององค์การ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่เหมาะสมระหว่างองค์ประกอบ 5 ประเภท คือ ผลผลิตภาพ ประสิทธิภาพ ความพึงพอใจ การปรับตัวและการพัฒนา

Hannon and Freeman (1977:110) ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง ระดับความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายขององค์การกับผลลัพธ์ที่สังเกตได้

Schein (1980: 233) ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง สมรรถนะ (capacity) ขององค์การในการที่จะอยู่รอด ปรับตัว รักษาสภาพและเติบโต

Steers et. al., (1985:72) ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพขององค์การมีความหมาย 2 นัยคือ

1) เป็นความสามารถขององค์การที่ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และ

2) เป็นความสามารถขององค์การที่จะดำรงอยู่ได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ ประสิทธิภาพขององค์การที่ดีที่สุดเป็นการทำให้เป้าหมายขององค์การในสถานการณ์ใด ๆ มีความเป็นไปได้

จากความหมายของประสิทธิผลขององค์การ ตามที่นักวิชาการได้ให้ความหมายเอาไว้พอสรุปความหมายของประสิทธิผลขององค์การ แบบบูรณาการได้ว่า ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่มีการใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพกำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการปรับตัวและพัฒนาเพื่อความอยู่รอดขององค์การ

### แนวความคิดและความหมายประสิทธิผลของโรงเรียน

Hoy and Furguson (1985:313) ให้ทัศนะว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิผลอาจพิจารณาจากการที่ (1) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (2) การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (3) มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่มากกระทบทั้งภายในและภายนอก (4) สามารถสร้างความพึงพอใจแก่ครูอาจารย์ได้

Glickman (1987) ให้ความหมายประสิทธิผลโรงเรียนหมายถึงโรงเรียนที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงกว่าระดับเกณฑ์มาตรฐานที่ทดสอบ (Armstrong and other 1991:155)

Reid and other (1988:5) ได้สอบถามความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์และครูใหญ่ที่กำลังศึกษาระดับปริญญาโททางการศึกษาพบว่า ครูบางคนให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์การของโรงเรียนว่าหมายถึงความสามารถของนักเรียนที่จะบรรลุผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ในขณะที่บางคนเห็นว่าประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึงความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรให้แก่สมาชิก

Schein ให้ความหมายประสิทธิผลขององค์การคือสมรรถนะในการที่จะอยู่รอด ปรับตัว ไม่ว่าองค์การนั้นจะมีหน้าที่ใดที่ต้องการทำให้ลุล่วง (ภรณ์ กิริติบุตร.2529: 3)

Mott (1997) ให้ความหมายประสิทธิผลองค์การในแง่ของความสามารถในการผลิตความสามารถในการปรับตัว และความสามารถในการยืดหยุ่น (Hoy and Miskel.1991: 380)

Hoy and Miskel (1991:373) ได้รวบรวมความคิดของนักการศึกษาหลายท่านที่ให้ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียนในด้านต่าง ๆ เช่น ประสิทธิภาพของโรงเรียนหมายถึงผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ หรือความพึงพอใจในการทำงานของครู หรือขวัญของสมาชิกในโรงเรียนดี

Hoy and Miskel (1991:398) มีความเห็นว่าประสิทธิผลของโรงเรียนหมายถึงการที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่บีบบังคับได้ รวมทั้งความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี ซึ่งเป็นการพิจารณาทั้งระบบ

จากความหมายประสิทธิผลของโรงเรียน พอสรุปได้ว่า สามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง พัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่บีบบังคับได้ รวมทั้งความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่มีผลกระทบทั้งภายในและภายนอก ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

### **แนวทางการศึกษาประสิทธิผลองค์การ**

แนวทางการศึกษาประสิทธิผลองค์การในยุคแรกนั้น แบ่งออกเป็น 2 แนวทาง คือ แนวทางบรรลุเป้าหมาย (Goal Based Approach) และแนวทางเชิงระบบ (The system Approach) ต่อมาได้มีแนวทางที่ 3 คือ แนวทางเชิงกลยุทธ์ - กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง (Multiple constituency or participant satisfaction models (Zammuto, 1982 : 29)

Robbins (1990:77) ได้แบ่งแนวทางการศึกษาประสิทธิผลองค์การ ออกเป็น 4 แนวทาง คือ 1) แนวทางการบรรลุจุดมุ่งหมาย (Goal-Attainment Approach) 2) แนวทางเชิงระบบ (The system Approach) 3) แนวทางเชิงกลยุทธ์กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง (Strategic-Constituencies Approach) และ 4) แนวทางการแข่งขัน-คุณค่า (Competing-Values Approach) รายละเอียดของแต่ละแนวทางสรุปได้ดังต่อไปนี้

#### 1) แนวทางการบรรลุเป้าหมาย (The Goal-Attainment Approach)

แนวทางนี้มุ่งวัดประสิทธิผลองค์การโดยเน้นที่ผล (ends) มากกว่าที่วิธีการ (means) นิยามของประสิทธิผลองค์การคือระดับการบรรลุของเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นแนวทางที่ยังใช้กันแพร่หลายมาจนถึงปัจจุบัน และแนวทางนี้จะใช้ได้ผลดีเมื่อองค์การมีเป้าหมายที่แท้จริงและชัดเจน และจำนวนเป้าหมายมีไม่มากจนเกินไป ข้อจำกัดของแนวทางนี้อยู่ที่องค์การมีเป้าหมายที่ไม่ชัดเจนและบุคลากรยังไม่เห็นพ้องต้องกัน และระดับของเป้าหมายสูงหรือต่ำจนเกินไป

#### 2) แนวทางเชิงระบบ (The System Approach)

แนวทางนี้เชื่อว่า การพิจารณาองค์การพิจารณาทั้งระบบ นิยามประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การในการแสวงหาทรัพยากร การแปรสภาพเป็นผลผลิต การบำรุงรักษา เสถียรภาพ และความสมดุลของระบบย่อยภายในองค์การ การมีปฏิสัมพันธ์อย่างประสบความสำเร็จ กับสิ่งแวดล้อมภายนอก แนวทางเชิงระบบเน้นวิธีการ (means) มากกว่าผลที่ได้ (ends) ซึ่งแนวทางนี้ จะคล้ายกับรูปแบบทรัพยากรปัญหาที่สำคัญของการวัดประสิทธิผลขององค์การโดยใช้แนวทางนี้คือ

(1) ตัวชี้ประสิทธิผลขององค์การ เช่น ความสามารถขององค์การในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมเป็นตัวแปรที่วัดยากมาก ซึ่งต่างจากการวัดที่เป้าหมายที่เป็นผลงานขั้นสุดท้ายจะวัดได้ง่ายกว่า

(2) นักวิชาการไปให้ความสนใจที่วิธีการทำงาน (means) เพื่อบรรลุเป้าหมาย แทนที่จะพิจารณาตัวเป้าหมายที่แท้จริงขององค์การ

3) แนวทางกลุ่มเกี่ยวข้องเชิงกลยุทธ์ (The Strategic-Constituencies Approach) หรือวิธีวัดประสิทธิผลขององค์การโดยดูจากความสามารถขององค์การในการชนะใจผู้มีอิทธิพล

แนวทางนี้ได้ให้ความสำคัญแก่กลุ่มผู้เกี่ยวข้องซึ่งมีผลต่อความอยู่รอดขององค์การ นิยามประสิทธิผลขององค์การในแนวทางนี้คือ ระดับความสามารถขององค์การในการตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้เกี่ยวข้องในสภาพแวดล้อมขององค์การ โดยมีข้อสมมติฐานของแนวทางนี้ว่า องค์การได้รับความกดดันและข้อเรียกร้องจากกลุ่มผลประโยชน์บุคคลต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมตลอดเวลาหรือองค์การต้องเผชิญกับความต้องการของกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงแข่งขันกันตลอดเวลา แนวทางนี้ตระหนักถึงความสำคัญของการพึ่งพาอาศัยคล้ายกับแนวทางเชิงระบบ แต่มีจุดเน้นต่างกัน คือแนวทางนี้จะพิจารณาสภาพแวดล้อมเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับการอยู่รอดขององค์การ ผู้บริหารองค์การจะไม่สามารถละเลยกลุ่มอำนาจที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ

4) แนวทางค่านิยมที่มีการแข่งขัน (The Competing-Values Approach) หรือวิธีวัดประสิทธิผลขององค์การจากค่านิยมที่แตกต่างกันของสมาชิกขององค์การ

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ จะมีลักษณะเป็น อัตนัย (subjective) ขึ้นอยู่กับค่านิยม ความชอบ และความสนใจ ของผู้ประเมิน ด้วยเหตุนี้ทำให้องค์การมีเป้าหมายที่ขัดแย้งกัน ดังนั้นการวัดประสิทธิผลขององค์การจึงต้องพิจารณาค่านิยมต่าง ๆ ของผู้ประเมินผลขององค์การ ซึ่งจะเป็นผู้เลือกว่าจะใช้มาตรวัดประสิทธิผลขององค์การแบบไหน และขึ้นอยู่กับว่าองค์การอยู่ในระยะใดของ วงจรชีวิตขององค์การ (organizational life cycles) ซึ่งมี 5 ระยะ คือ ระยะประกอบกิจการ (entrepreneurial stage) ระยะการรวมกลุ่มสมาชิก (collectivity stage) ระยะการกำหนดกฎเกณฑ์และการควบคุม (formalization and control stage) ระยะการพัฒนาโครงสร้าง (elaboration of structure stage) ระยะการเสื่อมถอย (decline stage) และมีจุดเน้นขององค์การในประเด็นที่สำคัญขององค์การ 4 ด้าน คือ คน องค์การ ความยืดหยุ่น และการควบคุม



Parsons, Caplow และ Katz & Kahn (อ้างถึงใน ภรณ์ กิริติบุตร, 2529: 5) ต่างเห็นพ้องในทำนองเดียวกันว่าประสิทธิผลองค์การหมายถึงการบรรลุเป้าหมาย (goal attainment) ขององค์การ แต่ประสิทธิภาพก็เป็นเพียงส่วนหนึ่งของเครื่องวัดประสิทธิผลขององค์การ โดยองค์การจะต้องมีทั้งประสิทธิภาพและสามารถรักษาไว้ซึ่งสภาพความเป็นอยู่ขององค์การอีกด้วย (organizational maintenance) Parsons ใช้ตัวแบบหน้าที่ทางสังคม (social function model) อธิบายประสิทธิผลองค์การโดยระบุว่าองค์การที่มีประสิทธิผลจะต้องทำหน้าที่ 4 ประการได้เป็นอย่างดี คือ

1. ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม (adaptation)
2. ความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย (goal attainment)
3. ความสามารถในการบูรณาการ (integration)
4. สิ่งที่ยังซ่อนเร้นอยู่ภายใน (latency) หมายถึงการรักษารูปแบบหรือการดำรงไว้ซึ่ง

สัญลักษณ์ทางวัฒนธรรมขององค์การ Argyris (1964 อ้างถึงใน ภรณ์ (กิริติบุตร) มหามานท์, 2529: 107) ให้ความหมายของประสิทธิผลองค์การไว้ว่าเป็นสภาวะซึ่งองค์การตามระยะเวลาที่ผ่านมาเพิ่มผลผลิตขึ้นในขณะที่ตัวป้อนคงที่หรือลดน้อยลง ซึ่งจากความหมายดังกล่าวจึงนำมิติเวลา (time dimension) เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการวัดประสิทธิผลองค์การ กล่าวคือ การวิเคราะห์ห้ององค์การก็ต้องวิเคราะห์กระบวนการหรือวงจรของการนำทรัพยากรซึ่งเป็นปัจจัยหรือตัวป้อนมาจัดการให้ออกมาเป็นผล กลับสู่สภาพแวดล้อมผ่านระยะเวลา ในทำนองเดียวกันการทดสอบขั้นสุดท้ายของความมีประสิทธิภาพขององค์การ คือองค์การสามารถรักษาสภาพไว้ได้ในสภาพแวดล้อมหรือ อีกนัยหนึ่งการอยู่รอด (survival) ขององค์การคือ มาตรการขั้นสุดท้ายในการทดสอบความมีประสิทธิภาพขององค์การในระยะยาว

สรุปได้ว่าประสิทธิผลองค์การ หมายถึงความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีผลทางตรงและทางอ้อมต่อองค์การ สามารถดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ รวมถึงความสามารถในการบูรณาการในการเชื่อมประสานหน่วยงานย่อยต่างๆ ให้ความร่วมมือไปในทิศทางเดียวกันขององค์การ และการรักษาแบบ หรือการดำรงไว้ซึ่งสัญลักษณ์ทางวัฒนธรรมขององค์การ เพื่อให้้องค์การอยู่รอดรักษาระบบค่านิยมขององค์การ ประกอบด้วยรูปแบบทางวัฒนธรรมและแรงจูงใจในการทำงานให้คงอยู่ในองค์การ ความรักดี ความศรัทธาความสนใจของคนส่วนใหญ่ และรักษาเอกลักษณ์พัฒนาองค์การให้มีความก้าวหน้า

### แนวทางการประเมินประสิทธิผลองค์การของ Parsons

แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีโครงสร้าง – หน้าที่นิยม ของ Parsons

Parsons เป็นนักการศึกษาและนักสังคมสงเคราะห์วิทยาที่มีชื่อเสียงของสหรัฐอเมริกา เกิดเมื่อปี ค.ศ. 1902 และเสียชีวิตในปี ค.ศ.1979 Parsons ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้ริเริ่มแนวคิด ทฤษฎีโครงสร้างนิยม (structural – functionalism) ซึ่งกลายเป็นสิ่งที่สร้างชื่อเสียงให้กับ Parsons

ความสำคัญของ Parsons และสังคมสงเคราะห์วิทยาในสหรัฐอเมริกา คือ ปี ค.ศ. 1937 อันเป็นที่ Parsons พิมพ์หนังสือ The Structure of Social Action ซึ่งเป็นหนังสือที่มีความสำคัญต่อ ทฤษฎีสังคมวิทยาในสหรัฐอเมริกาอย่างยิ่ง ทฤษฎีโครงสร้าง – หน้าที่นิยมที่ปรากฏในหนังสืออีกเล่ม หนึ่งของ Parsons ชื่อ The social System (1951) ในหนังสือเล่มนี้ Parsons ได้ให้ความสนใจต่อ โครงสร้างของสังคมรับความสัมพันธ์ที่มีต่อกัน โครงสร้างต่าง ๆ เหล่านี้มีลักษณะเป็นการสนับสนุนกัน และกัน จุดเน้นที่สำคัญคือความเป็นระบบ ระเบียบจะถูกรักษาไว้ท่ามกลางองค์ประกอบที่แตกต่างกัน ของสังคม การเปลี่ยนแปลงได้รับการพิจารณาว่าเป็นกระบวนการที่ดำเนินไปอย่างมีระเบียบแบบแผน และในที่สุด Parsons ได้ยอมรับทัศนคติการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในแง่ของวิวัฒนาการโดยเฉพาะ ระบบวัฒนธรรมและบุคลิกภาพ

### 1. ทฤษฎีโครงสร้าง – หน้าที่นิยม

ในทฤษฎีโครงสร้าง – หน้าที่นิยม คำว่าโครงสร้าง และหน้าที่ ไม่จำเป็นต้องใช้คู่กันเสมอ ไป แม้ว่าในทางปฏิบัติมักจะใช้ควบคู่กันก็ตาม เราอาจศึกษาโครงสร้างของสังคมโดยไม่ให้ความสนใจ หน้าที่ก็ได้ ในทำนองเดียวกันเราอาจจะพิจารณาหน้าที่อย่างไรก็ตามในทฤษฎี โครงสร้าง – หน้าที่ นิยม นั้นมีลักษณะเด่นตรงที่ให้ความสนใจทั้งโครงสร้างและหน้าที่

ทฤษฎีโครงสร้าง – หน้าที่นิยม แบ่งออกเป็น 3 ประเภทคือ

1) ทฤษฎีหน้าที่นิยม ในเชิงปัจเจกบุคคล (Individualistic functionalism) ทฤษฎีประเภท นี้จุดความสนใจอยู่ที่ความต้องการของตัวผู้กระทำและโครงสร้างที่มีขนาดใหญ่ เช่นสถาบันสังคม ค่านิยมทางวัฒนธรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อสนองต่อความต้องการของบุคคล

2) ทฤษฎีหน้าที่นิยมระหว่างบุคคล (Interpersonal functionalism) จุดของความสนใจ ของทฤษฎีหน้าที่นิยมประเภทนี้ อยู่ที่ความสัมพันธ์ทางสังคม (Social relationship)

3) ทฤษฎีหน้าที่นิยมทางสังคม (Social functionalism) ซึ่งเป็นแนวการศึกษาที่มีอิทธิพล สำคัญในหมู่นักสังคมวิทยาที่ยึดแนวโครงสร้าง – หน้าที่นิยม จุดสนใจที่สำคัญสูงสุดของทฤษฎี โครงสร้าง-หน้าที่นิยม คือ โครงสร้างสังคมขนาดใหญ่และสถาบันสังคมขนาดใหญ่ ความสัมพันธ์ ระหว่างโครงสร้างและสถาบันต่างๆ

ความสนใจของทฤษฎีโครงสร้าง – หน้าที่นิยมอย่างหนึ่งก็คือ การวิเคราะห์สิ่งต่างๆ เช่น โครงสร้างและหน้าที่ ที่จำเป็นต่อระบบสังคมเพื่อการอยู่รอด Parsons ได้มีส่วนอย่างมากในการสร้าง ผลงานทางทฤษฎีสังคมวิทยา งานในระยะแรก ๆ ในชีวิตของเขาที่มีความแตกต่างอย่างสำคัญกับงาน ยุคหลัง ทฤษฎีโครงสร้าง – หน้าที่นิยมของ Parsons ได้กล่าวถึงหน้าที่พื้นฐาน 4 ประการ ของระบบ สังคมหรือองค์การเรียกโดยย่อว่า A G I L

ความหมายของหน้าที่ คือ กลุ่มกิจกรรมต่างๆ ที่ดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างของระบบ โดยอาศัยคำนิยามดังกล่าว Parsons เชื่อว่ามีหน้าที่พื้นฐานอยู่ 4 ประการ เป็นสิ่งที่จำเป็น ได้แก่ การปรับตัว การบรรลุเป้าหมาย การบูรณาการ และการรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรม เพื่อที่จะดำรงอยู่ได้ ระบบจำเป็นจะต้องทำหน้าที่ 4 ประการดังต่อไปนี้

1. การปรับตัว โรงเรียนจำเป็นต้องปรับให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอก จะต้องมีการปรับตัวให้กับสภาพแวดล้อม
2. การบรรลุเป้าหมายโรงเรียนจะต้องมีการกำหนดและดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหลักต่างๆ
3. การบูรณาการ โรงเรียนจะต้องกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างและจะต้องจัดการความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่พื้นฐานอื่น ๆ อีก 3 ประการ (A G L)
4. การรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรม โรงเรียนจะต้องธำรงไว้และฟื้นฟู แรงจูงใจของปัจเจกบุคคลและแบบแผนทางวัฒนธรรมและธำรงไว้ซึ่งแรงจูงใจ

## 2. การกระทำทางสังคม (Social Action)

การศึกษาทางสังคมวิทยาจะเห็นว่ากระทำกันใน 2 ระดับคือระดับมหภาคและระดับจุลภาค ระดับมหภาคเป็นการศึกษาในโครงสร้างใหญ่ ๆ เช่น การจัดระเบียบสังคม สถาบันสังคม การแบ่งชั้นทางสังคม หรือการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เป็นต้น ส่วนระดับจุลภาคสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลในสังคม ตลอดจนปฏิสัมพันธ์ที่บุคคลหรือกลุ่มมีต่อกัน ผู้สนใจในกลุ่มหลังเชื่อว่าปฏิสัมพันธ์เป็นพื้นฐานที่สำคัญของโครงสร้างสังคม เราจะไม่สามารถเข้าใจโครงสร้างใหญ่ได้หากขาดความรู้เกี่ยวกับกระบวนการพื้นฐาน

ความสนใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลในสังคมวิทยาจะเน้นเฉพาะพฤติกรรมทางสังคม (social behavior) ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับผู้อื่น สื่อความหมายได้ สามารถตอบสนองกันได้ในรูปของพฤติกรรมปกปิด (covert behavior) เช่น ทศนคติ ความรู้สึกนึกคิดต่าง ๆ หรือพฤติกรรมเปิดเผย (overt behavior) เช่น การกระทำทางสังคม (social action) ของบุคคลหรือการกระทำตอบโต้ทางสังคมที่บุคคลหรือกลุ่มมีต่อกัน เป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้

ความหมายของการกระทำทางสังคม การกระทำทางสังคม หมายถึงการกระทำที่บุคคลแสดงออก ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับผู้อื่นอาจจะโดยตรงหรือโดยอ้อมก็ได้ภายใต้บรรทัดฐานของสังคม การกระทำที่บุคคลหรือกลุ่มแสดงต่อกัน เราเรียกว่าการกระทำตอบโต้หรือปฏิสัมพันธ์

องค์ประกอบของการกระทำทางสังคม พฤติกรรมการแสดงออกของคนในชีวิตประจำวัน เราจะเห็นว่ามิได้ลักษณะเป็นการกระทำที่ต่อเนื่อง เมื่อการกระทำหนึ่งสิ้นสุดก็จะตามมาด้วยการกระทำหนึ่งเกี่ยวพันกันเป็นลูกโซ่ ซึ่งในทุกการกระทำ Parsons เห็นว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ ผู้กระทำ (actor) เป้าหมายการกระทำ (end) อุปสรรคหรือเงื่อนไขของการกระทำ (condition) และวิธีการเอาชนะอุปสรรค (mean)

ผู้กระทำ หมายถึง บุคคลที่มีความสำนึก มีความรู้สึกนึกคิดเป็นของตนเอง มีประสบการณ์ มีความสามารถที่จะสื่อความหมายและเข้าใจความหมายได้ ตัดสินใจได้ ตอบสนองได้ความสำคัญของผู้กระทำอยู่ที่ ตัวตน (self) มากกว่าสภาพร่างกาย (body) เพราะตัวตนนั้นเป็นของเราอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าร่างกายจะพิการหรือมีส่วนใดส่วนหนึ่งขาดหายไป

เป้าหมายการกระทำ หมายถึง สิ่งที่เราต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งการกระทำทั้งหลายล้วนมีวัตถุประสงค์ด้วยกันทั้งสิ้น มิใช่สิ่งที่เกิดขึ้นโดยเลื่อนลอย เพียงแต่วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่มีนั้น ผู้กระทำจะตระหนักหรือไม่ตระหนักเท่านั้นเอง

อุปสรรคหรือเงื่อนไขของการกระทำ หมายถึง สิ่งกีดขวางระหว่างผู้กระทำและเป้าหมายซึ่งจะเป็นอุปสรรคทางธรรมชาติ เช่น ระยะเวลา ลมฟ้าอากาศ อุปสรรคทางสังคม เช่น ประเพณี ข้อห้ามต่างๆ อุปสรรคที่เกิดจากตัวบุคคลเอง เช่น ความตื่นเต้น ความวิตกกังวล อุปสรรคหรือเงื่อนไขเหล่านี้ เป็นสิ่งที่ผู้กระทำไม่สามารถควบคุมหรือเปลี่ยนแปลงได้

วิธีการ หมายถึง การกระทำที่ผู้กระทำเลือกปฏิบัติ โดยหวังว่าเป็นวิถีทางที่จะเอาชนะอุปสรรคได้ และบางครั้งเพื่อให้มาซึ่งเป้าหมายที่ต้องการ คนอาจจะใช้หลายวิธีประกอบกันก็ได้การเลือกใช้วิธีการใดหรือใช้จำนวนเท่าใดนั้นขึ้นอยู่กับหลักการและเหตุผล ระบบคุณค่าหรือการตัดสินใจของบุคคลนั้น

องค์ประกอบทั้ง 4 นี้ จะมีอยู่ทุกการกระทำ ถ้าขาดปัจจัยหนึ่งการกระทำจะไม่เกิดขึ้นแต่ถึงแม้การกระทำเกิดขึ้นแล้วก็ไม่ได้อธิบายความว่าจะได้มาซึ่งเป้าหมายที่ต้องการเสมอไป เพราะการกระทำจะบรรลุจุดมุ่งหมายหรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับอุปสรรคหรือเงื่อนไขและวิธีการที่เราเลือกใช้

### รูปแบบและเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลองค์การ

รูปแบบของการประเมินประสิทธิผลองค์การ แบ่งได้หลายประเภท Steers ได้แบ่งรูปแบบของการประเมินดังนี้

#### 1. แบ่งตามจำนวนเกณฑ์มี 2 ประเภท ดังนี้

1.1 รูปแบบเกณฑ์เดียว (univariate effectiveness models) มุ่งเน้นประเมินประสิทธิผลองค์การโดยใช้ตัวเกณฑ์แตกต่างกัน 30 ตัวแปร โดย Campbell และคณะได้สำรวจในยุคต้น ๆ ต่อมา Goodman และคณะได้ทำการสรุปสุดท้าย (อ้างใน พิทยา บรรณานา, 2538: 180 – 184) ประกอบด้วยประสิทธิผลส่วนรวม ผลผลิต ประสิทธิภาพ กำไร คุณภาพ อุบัติเหตุ การเจริญเติบโต การขาดงาน การลาออกจางาน ความพึงพอใจในงาน การจงใจ ขวัญ การควบคุม ความขัดแย้ง ความสามัคคี ความยืดหยุ่น การปรับตัว การวางแผนและการกำหนดเป้าหมาย ความเห็นพ้องต้องกันในเป้าหมาย ความยึดมั่นในเป้าหมายขององค์การ ความเห็นพ้องต้องกันในบทบาทและปทัสถาน ความสามารถของฝ่ายจัดการในด้านความสัมพันธ์ส่วนตัว ความสามารถของฝ่ายจัดการในการทำงาน การจัดการข้อมูลข่าวสารและการติดต่อ ความพร้อมเพรียง การใช้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อม การประเมินผลโดยบุคคลภายนอก ความมีเสถียรภาพ คุณค่าของทรัพยากรมนุษย์

การมีส่วนร่วมและการแบ่งบารมี การให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมและการพัฒนา และการให้ความสำคัญต่อความสำเร็จ

ปัญหาในการใช้เกณฑ์เดียวในการวัดประสิทธิผลขององค์กรนั้น จะเป็นตัวแทนของประสิทธิผลขององค์กรหรือ และเกณฑ์ที่ใช้ประเมินขึ้นอยู่กับความเห็นส่วนตัวของผู้ประเมินมากกว่าที่จะใช้เกณฑ์ที่เป็นกลาง และถ้ามีการผสมผสานตัวแปรเหล่านั้น เพื่อให้เข้าใจถึงอิทธิพลของตัวแปรเหล่านี้ต่อประสิทธิผลขององค์กร ก็จะไม่ทำให้เกิดความเข้าใจต่อประสิทธิผลขึ้นมาได้ดีแต่อย่างใด ทั้งยังไม่สามารถนำไปสู่การสร้างรูปแบบของแนวคิดดังกล่าวได้

1.2 รูปแบบพหุเกณฑ์ (multivariate effectiveness models) เป็นการวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์กรโดยการสร้างรูปแบบ (model-building) ซึ่งมีสมมติฐานและนำไปทดลองหรือหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลัก ซึ่งอาจมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นรูปแบบที่มีประโยชน์มากกว่าการใช้เกณฑ์เดียว เพราะรูปแบบต่างๆ พยายามแสดงให้เห็นว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน และเป็นองค์ประกอบของผลการดำเนินงาน การใช้รูปแบบนี้เพื่อแก้ไขข้อจำกัดของรูปแบบตัวแปรเดียวหรือเกณฑ์เดียว

## 2. แบ่งตามการกำหนดเกณฑ์เพื่อสร้างรูปแบบมี 2 ลักษณะดังนี้

2.1 รูปแบบที่มีลักษณะพรรณนา (descriptive models) เป็นการสรุปลักษณะซึ่งได้จากการวิเคราะห์วิจัยขององค์กรที่ประสบความสำเร็จมาเสนออยู่บนพื้นฐานของการค้นพบสิ่งที่เกิดขึ้นจากสภาพความเป็นจริงที่ได้ไปสำรวจหรือวิเคราะห์

2.2 รูปแบบที่มีลักษณะเป็นการสร้างปทัสถาน (normative models) เป็นการกำหนดสภาวะที่จำเป็นต้องมี (requisite conditions) เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิผล ซึ่งอาจเกิดจากการสร้างทฤษฎี (theoretical formulations) จากค่านิยมส่วนตัวของผู้เสนอเอง มีเหตุผลหรือมีการทดลองเพื่อพิสูจน์ว่าเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นดังกล่าวเป็นมาตรฐานที่ใช้วัดประสิทธิผลขององค์กรได้อย่างแท้จริงถูกต้อง

## 3. แบ่งตามความสามารถในการนำเกณฑ์การประเมินผลไปประยุกต์ใช้

3.1 รูปแบบที่เป็นสากล (universalistic models) รูปแบบซึ่งเป็นเกณฑ์ที่สามารถนำไปใช้ประยุกต์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรได้ทุกองค์กร

3.2 รูปแบบที่เฉพาะ (contingent models) รูปแบบซึ่งเสนอเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรบางประเภทเท่านั้น

## 4. แบ่งตามเทคนิคที่ใช้ในการได้มาซึ่งเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผล

4.1 รูปแบบอนุมาน (deductive models) เป็นรูปแบบที่ได้จากการพิจารณาหลักการทั่วไปประกอบด้วยเกณฑ์การประเมินซึ่งได้จากการตีความตามทฤษฎีแล้วนำเกณฑ์ดังกล่าวไปทำการศึกษาวิเคราะห์ต่อไป

4.2 รูปแบบอุปมาน (induction models) เป็นรูปแบบที่เป็นผลจากการพิสูจน์จากกรณีเฉพาะโดยผู้ทำการศึกษาวิจัยพยายามสร้างเกณฑ์การประเมินผลที่มีความหมายอันเป็นผลจากการค้นคว้าวิจัย

#### 5. ตัวชี้วัดและเกณฑ์การตัดสินการประเมินประสิทธิผลองค์การ

ในการประเมินประสิทธิผลองค์การนั้น ตัวชี้วัด (indicator) และเกณฑ์การตัดสินนับได้ว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญ ในการที่จะทำให้การประเมินประสิทธิผลองค์การมีความสมบูรณ์ขึ้น ตัวชี้วัดมีชื่อเรียกแตกต่างกันไปบ้าง เช่น ตัวบ่งชี้ หรือเครื่องชี้วัด แต่ก็ใช้ในความหมายเดียวกัน ซึ่ง Johnstone (1981: 2) ได้ให้ความหมายตัวชี้วัดว่าหมายถึงสารสนเทศที่บ่งบอกปริมาณเชิงสัมพัทธ์หรือสภาวะของสิ่งที่มุ่งวัดในเวลาใดเวลาหนึ่ง Oxford Dictionary (1989: 850) ระบุความหมายของตัวชี้วัดว่าเป็นสิ่งที่บ่งชี้หรือบอกทิศทางไปที่สิ่งใดสิ่งหนึ่ง และ ศิริชัย กาญจนวาสี (2545: 82) กล่าวว่า ตัวชี้วัดหมายถึงตัวประกอบ ตัวแปรหรือค่าที่สังเกตได้ซึ่งใช้บ่งบอกสถานภาพหรือสะท้อนลักษณะการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงาน

Johnstone (1981: 15-17) แบ่งประเภทของตัวชี้วัดทางการศึกษาออกเป็น 3 ประเภท

1) ตัวชี้วัดแทน (representative indicators) ซึ่งใช้มากในงานวิจัย การบริหารและการวางแผน เป็นการเลือกตัวแปรหนึ่งเป็นตัวแทนที่สะท้อนถึงความคาดหวังของระบบการศึกษา 2) ตัวชี้วัดเดี่ยว (disaggregative indicators) เป็นตัวชี้วัดที่เลือกตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งเป็นตัวแทนในการอธิบายเรื่องใดเรื่องหนึ่งของแต่ละส่วนหรือองค์ประกอบของระบบการศึกษา และ 3) ตัวชี้วัดรวม (composite indicators) เป็นการรวมจำนวนตัวแปรทางการศึกษาจำนวนหนึ่งเข้าด้วยกัน ซึ่งตัวแปรดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ซึ่งสามารถอธิบายสภาพการณ์ได้ดีกว่าตัวแปรเดี่ยว

การสร้างหรือพัฒนาตัวชี้วัดนั้น Johnstone (1981: 71) ได้กำหนดหลักการสร้างตัวชี้วัดมี 3 ประการ คือ 1) การคัดเลือกตัวแปรที่สามารถจะอธิบายสิ่งที่ต้องการศึกษาได้ 2) การสังเคราะห์ตัวแปรต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และ 3) การกำหนดค่าน้ำหนักและความสำคัญของตัวแปร ซึ่งหลักทั้ง 3 ประการดังกล่าวจะต้องคำนึงถึงหลักการทางทฤษฎีและความเป็นไปได้ทางปฏิบัติด้วย พิษณุ พงศ์ศรี (2542: 32) ได้สรุปหลักการหรือขั้นตอนทั้ง 3 ประการ ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง ดังนี้

1) การคัดเลือกตัวแปร ซึ่งต้องมีความสัมพันธ์กับสิ่งที่ประเมิน โดยอาจยึดแนวทางจากทฤษฎีงานวิจัย ผู้เชี่ยวชาญ หรือประสบการณ์ของผู้สร้างเอง หรืออาจใช้หลายแนวทางร่วมกันก็ได้ โดยมีหลักที่สำคัญ คืออย่าให้ตัวแปรจำนวนมากหรือซ้ำซ้อนกัน เพราะจะทำให้สับสนและแปลความหมายได้ยาก

2) การสังเคราะห์ตัวแปร ซึ่งอาจใช้วิธีการสังเคราะห์ตัวแปรด้วยการบวกหรือคูณกันโดยมีหลักที่สำคัญคือจะใช้การบวกเมื่อความสำคัญของตัวแปรต่างๆ สามารถทดแทนกันได้ และจะใช้การคูณเมื่อตัวแปรต่างๆ ไม่สามารถทดแทนกันได้

3) การกำหนดค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปร ซึ่งอาจใช้วิธีกำหนดให้เท่าหรือต่างกัน โดยขึ้นอยู่กับธรรมชาติของตัวแปรและวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้ สำหรับการกำหนดให้ต่างกันนั้น อาจใช้วิธีการพิจารณาความสำคัญของตัวแปร โดยคำนึงถึงเวลา ค่าใช้จ่าย ฯลฯ ที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรนั้น หรืออาจให้ผู้เชี่ยวชาญกำหนดหรืออาจใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ก็ได้

ภายหลังที่สร้างหรือพัฒนาตัวชี้วัดแล้ว การตรวจสอบตัวชี้วัดก็เป็นปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของตัวชี้วัด ซึ่งในการตรวจสอบตัวชี้วัดนั้นอาจใช้แนวคิดเชิงทฤษฎี โดยให้ผู้เชี่ยวชาญตัดสิน หรือใช้สถิติตรวจสอบก็ได้ โดยตรวจสอบหลักการ ขั้นตอนทั้ง 3 ที่กล่าวมาแล้ว

ในการพัฒนารูปแบบการประเมินผลประสิทธิผลองค์การในที่นี้เน้น ในขั้นตอนของการสร้างหรือพัฒนาตัวชี้วัด ตลอดจนการตรวจสอบตัวชี้วัด ใช้แนวคิดเชิงทฤษฎีและการตัดสินของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบกัน เนื่องจากต้องการให้มีหลักทางทฤษฎีกับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติควบคู่กันไป

เกณฑ์การตัดสิน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการประเมิน ในการที่จะช่วยให้ผลการประเมินมีความหมาย ในการที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ ในเชิงบริหารและการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานขององค์การต่อไป

Stufflebeam และคณะ (1971: 112-113) ได้เสนอหลักในการกำหนดเกณฑ์ จะต้องคำนึงถึงแนวคิด ค่านิยม หรือความคาดหวังสิ่งที่จะประเมินจากบุคคล 4 กลุ่ม คือ 1) ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ 2) บุคคลภายนอกองค์การ 3) เพื่อนร่วมงาน และ 4) ผู้รับผิดชอบองค์การที่จะประเมิน

ศิริชัย กาญจนวาสี (2545:95) นิยามความหมายของเกณฑ์ว่า หมายถึง ระดับหรือมาตรฐานที่ถือว่าเป็นความสำเร็จของการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงาน เกณฑ์จึงเป็นตัวตัดสินคุณภาพของการปฏิบัติหรือผลที่ได้รับ เกณฑ์อาจได้มาจากมาตรฐานทางวิชาชีพ มาตรฐานการกระทำ หรือระดับความคาดหวังที่พึงประสงค์ของกลุ่มผู้เกี่ยวข้องต่างๆ เช่น มาตรฐานที่กำหนดโดยผู้เชี่ยวชาญ ความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ ค่านิยมของสังคม เป็นต้น และแบ่งเกณฑ์ออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) เกณฑ์สัมพัทธ์ (relative criterion) เป็นเกณฑ์ที่พัฒนามาจากประสบการณ์ในการเปรียบเทียบกับผลที่เคยทำมาแล้ว หรือเปรียบเทียบกับปกติสถาน (norm) ของการดำเนินงานทั่วไป 2) เกณฑ์สมบูรณ์ (absolute criterion) เป็นเกณฑ์ที่พัฒนามาจากหลักเหตุผลที่เกี่ยวกับมาตรฐานของสิ่งนั้น หรือความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญกับมาตรฐาน อันเป็นที่ยอมรับหรือคุณภาพของสิ่งนั้นอันเป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง

จรัส สุวรรณมาลา (2539: 49) ได้ระบุว่าวิธีที่เหมาะสมในการกำหนดเกณฑ์การตัดสินคือให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมกันกำหนด และเสนอแนวทางการกำหนดเกณฑ์การประเมินองค์การภาครัฐ

5 ประการ คือ

- 1) ใช้เป้าหมายการดำเนินงานในแผนปฏิบัติงานของหน่วยงานที่กำหนดไว้เมื่อต้นปี
- 2) ใช้เป้าหมายหรือทิศทางการดำเนินงานที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ขององค์การ
- 3) ปรัชญาหาข้อตกลงร่วมกันระหว่างฝ่ายประเมินกับผู้บริหารองค์การ

- 4) ใช้เกณฑ์ตามมาตรฐานสากล
- 5) ใช้หลักทางวิชาการหรือเทคนิคเฉพาะด้าน

ส่วน Cameron and Whetten (1983 อ้างถึง ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538:99) กำหนดแนวทางการตัดสินประสิทธิผลองค์การ มี 5 วิธี คือ

- 1) การตัดสินโดยการเปรียบเทียบ (comparative judgment) เป็นการเปรียบเทียบประสิทธิผลองค์การกับองค์การอื่นๆ
- 2) การตัดสินโดยใช้ปทัสถาน (normative judgment) เป็นการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานขององค์การกับระดับการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน หรืออุดมคติ (อุดมคติตามทฤษฎี)
- 3) การตัดสินโดยใช้เป้าหมาย (goal-centered judgment) เป็นการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานขององค์การโดยใช้ตัวบ่งชี้ (indicator) ตามเป้าหมายขององค์การ
- 4) การตัดสินโดยการปรับปรุงแก้ไข (improvement judgment) เป็นการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานในปัจจุบันกับการปฏิบัติงานที่ผ่านมาขององค์การ โดยใช้ตัวบ่งชี้เดียวกันว่าดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่
- 5) การตัดสินใจโดยใช้คุณลักษณะ (trait judgment) เป็นการประเมินประสิทธิผลโดยใช้ลักษณะที่แน่นอนขององค์การ ซึ่งไม่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์การที่ตัวบ่งชี้แน่นอนแนวทางนี้ ต้องกำหนดลักษณะขององค์การที่พึงประสงค์ และพิจารณาตัดสินองค์การตามลักษณะดังกล่าว

การกำหนดเกณฑ์ตัดสินในเรื่องประสิทธิผลองค์การที่ศึกษาในประเทศไทย เช่น กรรณิกา เจิมเทียนชัย (2538) กำหนดเกณฑ์การตัดสินโดยใช้ลักษณะอิงกลุ่ม โดยเปรียบเทียบระหว่างองค์การ โดยกำหนดความมีประสิทธิภาพสูงหรือต่ำขององค์การที่ศึกษา องค์การที่มีเปอร์เซ็นต์ไทล์ 1 – 50 หมายถึง มีประสิทธิผลต่ำ และองค์การที่มีประสิทธิผลสูง คือ องค์การที่มีเปอร์เซ็นต์ไทล์ 51 – 100 ส่วนประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) กำหนดเกณฑ์การตัดสิน โดยใช้ลักษณะอิงเกณฑ์ กำหนดคะแนนเฉลี่ยแต่ละด้านและคะแนนเฉลี่ยรวมจากการให้คะแนน ระดับ 1 – 5 คะแนน โดยกำหนดให้คะแนนเฉลี่ยรวม 4.50 – 5.00 คะแนน หมายถึง ระดับประสิทธิผลมากที่สุด คะแนน 3.50 – 4.49 คะแนน หมายถึง ระดับประสิทธิผลมาก คะแนน 2.50 – 3.49 หมายถึง ระดับประสิทธิผลปานกลาง คะแนน 1.50 – 2.49 คะแนน หมายถึง ระดับประสิทธิผลน้อย และคะแนน 1.00 – 1.49 หมายถึง ระดับประสิทธิผลน้อยที่สุด

### การประกันคุณภาพการศึกษา

การประกันคุณภาพ (Quality Assurance) การศึกษาของโรงเรียนจึงเป็นการให้หลักฐานข้อมูล แก่ประชาชนว่าบุคลากรในโรงเรียนทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้ผู้ปกครอง นักเรียน และสาธารณชนมั่นใจว่านักเรียนน่าจะมีคุณภาพตามที่ระบุไว้ในหลักสูตรและมาตรฐานคุณภาพการศึกษา และสามารถดำเนินการให้เกิดคุณภาพการศึกษาตามบทบาทหน้าที่ของครูในระบบการประกันคุณภาพภายใน และระบบการประกันคุณภาพภายนอก พร้อมทั้งมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง



### ความหมายและความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 81 ได้กำหนดให้รัฐต้องจัดการศึกษาอบรมและสนับสนุนให้เอกชนจัดการศึกษาอบรมให้เกิด “ความรู้คู่คุณธรรม” และจัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งนำไปสู่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ก่อให้เกิดการปฏิรูปการศึกษาครั้งใหญ่ที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษา คือ ได้กำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542: มาตรา 47)

### ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษา

หมายถึง การบริหารจัดการและการดำเนินกิจกรรมตามภารกิจปกติของสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง สร้างความมั่นใจให้ผู้รับบริการทางการศึกษา ทั้งผู้รับบริการโดยตรง ได้แก่ ผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้รับบริการทางอ้อม ได้แก่ สถานประกอบการ ประชาชน และสังคมโดยรวม

### ความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา

มีความสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ทำให้ประชาชนได้รับข้อมูลคุณภาพการศึกษาที่เชื่อถือได้ เกิดความเชื่อมั่นและสามารถตัดสินใจเลือกใช้บริการที่มีคุณภาพมาตรฐาน
2. ป้องกันการจัดการศึกษาที่ไม่มีคุณภาพ ซึ่งจะเป็นการคุ้มครองผู้บริโภคและเกิดความเสมอภาคในโอกาสที่จะได้รับการบริการการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง
3. ทำให้ผู้รับผิดชอบในการจัดการศึกษามุ่งบริหารจัดการศึกษาสู่คุณภาพและมาตรฐานอย่างจริงจัง ซึ่งมีผลให้การศึกษาามีพลังที่จะพัฒนาประชากรให้มีคุณภาพอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง

การประกันคุณภาพการศึกษาจึงเป็นการบริหารจัดการและการดำเนินกิจกรรมตามภารกิจปกติของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นการสร้างความมั่นใจให้ผู้รับบริการการศึกษา ทั้งยังเป็นการป้องกันการจัดการศึกษาที่ด้อยคุณภาพและสร้างสรรคการศึกษาให้เป็นกลไกที่มีพลังในการพัฒนาประชากรให้มีคุณภาพสูงยิ่งขึ้น

การประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวข้องกับการดำเนินการที่สำคัญ 2 เรื่องดังนี้

1. การกำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษาซึ่งหลักปฏิบัติทั่วไปจะกำหนดโดยองค์คณะบุคคลผู้เชี่ยวชาญ หรือ ผู้มีประสบการณ์ (Murgatroyd, Stephen and Morgan, Colin 1994 : 45) ในระบบการศึกษาไทยตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดให้กระทรวงการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เป็นผู้กำหนดมาตรฐานการศึกษา (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 : มาตรา 31) โดยมีสภาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมแห่งชาติ คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและคณะกรรมการการอุดมศึกษาเป็นผู้พิจารณาเสนอตามลำดับสายงาน (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542:มาตรา 34)

2. กระบวนการตรวจสอบและประเมินการดำเนินการจัดการศึกษาว่าเป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษามากน้อยเท่าไร พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษา จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายใน เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 : มาตรา 48) และให้มีการประเมินคุณภาพภายนอก ของสถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุก 5 ปี โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาเป็นผู้ดำเนินการ (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542:มาตรา 49)

ระบบและกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา

ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาไทยตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 47 ประกอบด้วย 2 ระบบคือ 1.ระบบการประกันคุณภาพภายในและ 2.ระบบการประกันคุณภาพภายนอก

กระบวนการประกันคุณภาพภายใน

ระบบการประกันคุณภาพภายใน หมายถึง ระบบการประเมินผล และการติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจากภายในโดยบุคลากรของสถานศึกษานั้นเองหรือโดยหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถานศึกษานั้น (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542:มาตรา4)

สถานศึกษาจะต้องพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารและการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงหลักการและกระบวนการดังต่อไปนี้

1. หลักการสำคัญของการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษามี 3 ประการ คือ

(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2543: 11)

1.1 จุดมุ่งหมายของการประกันคุณภาพภายใน คือ การที่สถานศึกษาร่วมกันพัฒนาปรับปรุงคุณภาพให้เป็นที่ไปตามมาตรฐานการศึกษา ไม่ใช่การจับผิดหรือทำให้บุคลากรเสียหาย โดยเป้าหมายสำคัญอยู่ที่ การพัฒนาคุณภาพให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน

1.2 การที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามข้อ 1.1 ต้องทำให้การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารจัดการและการทำงานของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาไม่ใช่เป็นกระบวนการที่แยกส่วนมาจากการดำเนินงานตามปกติของสถานศึกษาโดยสถานศึกษาจะต้องวางแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการที่มีเป้าหมายชัดเจน ทำตามแผนตรวจสอบประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบที่มีความโปร่งใสและมีจิตสำนึกในการพัฒนาคุณภาพการทำงาน

1.3 การประกันคุณภาพเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ครู อาจารย์และบุคลากรอื่นๆ ในสถานศึกษาโดยในการดำเนินงานจะต้องให้ผู้เกี่ยวข้อง เช่น

ผู้เรียน ชุมชน เขตพื้นที่การศึกษา หรือหน่วยงานที่กำกับดูแลเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วางแผน ติดตามประเมินผลพัฒนาปรับปรุง ช่วยกันคิด ช่วยกันทำ ช่วยกันผลักดันให้สถานศึกษามีคุณภาพ เพื่อให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่ดีมีคุณภาพ เป็นไปตามความต้องการของผู้ปกครอง สังคม และประเทศชาติ

2. กระบวนการประกันคุณภาพภายในตามแนวคิดของการประกันคุณภาพ มี

3 ขั้นตอนคือ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2543:7)

2.1 การควบคุมคุณภาพ เป็นการกำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เข้าสู่มาตรฐาน

2.2 การตรวจสอบคุณภาพ เป็นการตรวจสอบ และติดตามผลการดำเนินงานของสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

2.3 การประเมินคุณภาพ เป็นการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาโดยสถานศึกษา และหน่วยงานต้นสังกัดในระดับเขตพื้นที่การศึกษาฯ และระดับกระทรวง

3. กระบวนการประกันคุณภาพภายในตามแนวคิดของหลักการบริหารที่เป็นกระบวนการครบวงจร (PDCA) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ

3.1 การร่วมกันวางแผน (Planning)

3.2 การร่วมกันปฏิบัติตามแผน (Doing)

3.3 การร่วมกันตรวจสอบ (Checking)

3.4 การร่วมกันปรับปรุง (Action)

การประเมินภายใน (Internal Evaluation) เป็นกระบวนการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่กระทำโดยบุคลากรในหน่วยงาน หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการประเมินภายในนี้ถือเป็นกระบวนการตรวจสอบการทำงานของตนเอง(Self-evaluation) สถานศึกษาควรกำหนดให้การประเมินภายใน เป็นกิจกรรมหนึ่งที่ต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องของสถานศึกษา และถ้าโรงเรียนจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานแล้วเพื่อให้โรงเรียนมีการดำเนินงานมีคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ

การประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาแนวทางในการดำเนินการประเมิน 2 วิธี ได้แก่

1.การประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการศึกษา โดยการนำผลการปฏิบัติงานพัฒนาโรงเรียนเป็นปกติ มาสรุปเขียนรายงานการประเมินตนเอง

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการศึกษา โดยการสร้างเครื่องมือวัดสำหรับตัวบ่งชี้ทุกตัว แล้วประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน แล้วสรุปเขียนรายงานการประเมินตนเอง

วิธีที่ 1 การประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการศึกษา โดยการนำผลการปฏิบัติงาน พัฒนาโรงเรียนเป็นปกติ มาสรุปเขียนรายงานการประเมินตนเอง

การประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการศึกษาวิธีนี้ โรงเรียนไม่ต้องสร้างเครื่องมือวัด แต่ครูทุกคนในโรงเรียนต้องช่วยกันเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติงานที่โรงเรียนมอบหมายเป็นปกติ ให้สอดคล้องกับตัวบ่งชี้ แล้วมาสรุปรวมกันเป็นหมวดวิชา กลุ่มงาน และฝ่าย โดยให้สรุปจากความถี่มากที่สุด สำหรับข้อมูลตัวบ่งชี้เดียวกัน แต่ได้มาจากหลายวิชา/หลายงาน แล้วสรุปเขียนรายงาน กระบวนการดำเนินงาน อาจจะมีลักษณะ ดังนี้

1. แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาภายในโรงเรียน ซึ่งอาจจะประกอบด้วย รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มการบริหาร หัวหน้างาน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ให้มีหน้าที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นผลการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มการบริหาร กลุ่มสาระการเรียนรู้ งาน ตามตัวบ่งชี้ รายงานข้อบกพร่องที่ไม่เป็นไปตามระดับคุณภาพ ตามมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนที่ได้กำหนดไว้ ให้ผู้บริหารทราบ เพื่อดำเนินการแก้ไขต่อไป แล้วสรุปเขียนเป็นรายงานการประเมินตนเอง

2. แต่ละกลุ่มการบริหาร กลุ่มสาระการเรียนรู้ งาน วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน หรือผลการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับมาตรฐาน และตัวบ่งชี้ของมาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. แต่ละกลุ่มการบริหาร กลุ่มสาระการเรียนรู้ การปฏิบัติงานพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามที่โรงเรียนมอบหมายอย่างเป็นปกติ อาจจะมีการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของโรงเรียน ถ้าโรงเรียนได้จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้แล้ว พร้อมกับเก็บข้อมูลที่เป็นผลการปฏิบัติงานเป็นปกติ แยกเป็นมาตรฐาน และตัวบ่งชี้ที่ได้วิเคราะห์ไว้ในขั้นตอนที่ 2 โดยเก็บข้อมูลเป็นระดับคุณภาพของการจัดการศึกษา ตามมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนที่ได้กำหนดไว้ พร้อมเก็บหลักฐานการประเมินไว้สำหรับการตรวจสอบ

4. แต่ละกลุ่มการบริหาร กลุ่มสาระการเรียนรู้ งาน เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานในฝ่าย หมวด งานเดียวกันมาสรุปเป็นคุณภาพการพัฒนาโรงเรียน โดยนำข้อมูลของผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวบ่งชี้เดียวกันจากผู้ปฏิบัติงาน มาสรุปให้เป็นผลสุดท้ายสำหรับตัวบ่งชี้ นั้น ๆ โดยสรุปจากความถี่ของระดับคุณภาพของตัวบ่งชี้ นั้น ถ้าความถี่ของระดับคุณภาพใดมีมากที่สุดให้สรุปว่า คุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนตามตัวบ่งชี้ นั้น เป็นไปตามระดับคุณภาพที่มีความถี่มากที่สุด บางตัวบ่งชี้ อาจจะต้องสรุปรวมจากหลายหมวดเพื่อตอบตัวบ่งชี้ ซึ่งแล้วแต่ดุลพินิจของโรงเรียน

5. สรุปคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน จากข้อมูลที่เก็บรวบรวมไว้

6. แก้ไขข้อบกพร่องของผลการจัดการศึกษาของโรงเรียน (มาตรฐานและตัวบ่งชี้ ที่ยังมีคุณภาพไม่เป็นที่น่าพอใจ)

7. สรุปเขียนรายงานการประเมินตนเอง

วิธีที่ 2 การประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการศึกษา โดยการสร้างเครื่องมือวัด การประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการศึกษา วิธีนี้โรงเรียนต้องสร้างเครื่องมือวัดคุณภาพ การจัดการศึกษา ของโรงเรียนทุกตัวบ่งชี้ แล้วนำมาประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน ในระยะเวลาที่ต้องการทราบผลการจัดการศึกษาของโรงเรียน วิธีนี้ โรงเรียนอาจจะต้องทำงานมาก คือ ต้องสร้างเครื่องมือประเมินทุกตัวบ่งชี้ แล้วทำการประเมินคุณภาพทุกตัวบ่งชี้ ซึ่งต้องใช้เวลา และต้อง จัดการเกี่ยวกับเครื่องมือประเมินให้เป็นระบบ เช่น เครื่องมือประเมินที่เกี่ยวกับการประเมินคุณภาพ ของนักเรียน ต้องนำมาเข้ากลุ่มรวมกันไว้หมด แล้วนำมาประเมินนักเรียน เมื่อได้ผลการประเมินแล้ว ต้องนำคำตอบของนักเรียนมาแยกออกตามมาตรฐาน และตัวบ่งชี้ เพื่อการสรุปรายงาน เป็นต้น กระบวนการดำเนินงาน อาจจะเป็นดังนี้

1. แต่งตั้งคณะกรรมการสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล
  2. สร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล ตามมาตรฐาน และตัวบ่งชี้ทุกมาตรฐาน
  3. แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาที่ประกอบด้วย บุคลากรจากทุกฝ่ายของโรงเรียน พร้อมทั้งมอบหมายให้ทำการตรวจประเมินข้ามฝ่ายกัน เพื่อจะได้ พบข้อบกพร่องของการทำงานง่ายขึ้น ซึ่งจะได้ช่วยกันแก้ไขข้อบกพร่องนั้นต่อไป
  4. อบรม ทำความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ตรวจประเมินภายใน และ ทำความ เข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐาน และตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษา และเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตลอดจนการสรุปผลการประเมิน
  5. โรงเรียนวางแผนกำหนดระยะเวลาในการประเมินคุณภาพของสถานศึกษาตลอดปี
  6. กรรมการตรวจประเมินวางแผนกำหนดระยะเวลาในการทำการตรวจประเมินคุณภาพ ภายใน แต่ละครั้ง แล้วแจ้งให้ผู้รับการตรวจประเมินทราบล่วงหน้าอย่างน้อย 2 สัปดาห์
  7. คณะกรรมการตรวจประเมินเตรียมเอกสาร และเครื่องมือประเมินหลาย ๆ ตัวบ่งชี้เข้า ด้วยกัน สำหรับการถามบุคลากรแต่ละประเภท เช่น ควรตรวจสอบเครื่องมือประเมินที่ใช้กับนักเรียน ทั้งหมด แล้วออกแบบว่าจะจัดทำกี่ฉบับ จะจัดพิมพ์อย่างไร จะดำเนินการอย่างไร เป็นต้น เพื่อไม่ให้ เกิดความรำคาญแก่ผู้ตอบแบบสอบถาม/ผู้รับการประเมิน ซึ่งถ้าทำการสอบถามบ่อย หรือสอบถาม ทุกวัน จะทำให้เกิดความรำคาญและความเบื่อหน่ายของผู้ตอบ อันจะทำให้ได้ข้อมูลที่ไม่ตรงกับความเป็นจริง
  8. ดำเนินการตรวจประเมิน โดยใช้เครื่องมือประเมินที่สร้างขึ้นและเก็บรวบรวมข้อเท็จจริง ที่พบตามเครื่องมือประเมิน
  9. สรุปผลการตรวจประเมิน
  10. เขียนรายงานผลการประเมินตนเอง
  11. ส่งรายงานให้หน่วยงานต้นสังกัด ผู้เกี่ยวข้อง และสาธารณชน ตามความเหมาะสม
- การสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล

การสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล อาจดำเนินการได้ดังนี้ กำหนดกรอบการตรวจประเมินคุณภาพภายในโรงเรียน เพื่อเก็บรวบรวมเป็นข้อมูลพื้นฐานตามมาตรฐาน และตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยวางแผนกำหนดสิ่งต่อไปนี้ ด้านที่จะประเมิน (ผลผลิต กระบวนการ ปัจจัย) มาตรฐานที่จะประเมิน ตัวบ่งชี้ที่จะประเมิน แหล่งข้อมูล แหล่งที่สามารถให้ข้อมูลได้ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และสรุปข้อมูล เกณฑ์ระดับคุณภาพของผลการประเมิน

มาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษามี 14 มาตรฐาน

มาตรฐานด้านผู้เรียน

มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์

มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี

มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพ และลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา

มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มี

ความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรองและมีวิสัยทัศน์

มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร

มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง

อย่างต่อเนื่อง

มาตรฐานที่ 7 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมี

เจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

มาตรฐานด้านครู

มาตรฐานที่ 8 ครูมีคุณวุฒิความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบและมีครูเพียงพอ

มาตรฐานที่ 9 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้น

ผู้เรียนเป็นสำคัญ

มาตรฐานด้านผู้บริหาร

มาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ

มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างและการบริหารงานอย่างเป็นระบบ

ครบวงจร ให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา

มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่นมีสื่อการเรียนการสอนที่

เอื้อต่อการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนา

การศึกษา

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร

Steers (1977: 5) เสนอแบบจำลองกระบวนการ (process model) เพื่อประเมินหาความมีประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งเป็นแนวทางกว้างเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์องค์กรได้หลายประเภท และเป็นตัวแบบที่มีข้อจำกัดน้อยที่สุดเท่าที่มีปรากฏใช้กันอยู่ ตัวแบบนี้เป็นตัวแบบที่ครอบคลุมหลายด้าน (multidimensional approach) โดยเน้นกระบวนการสำคัญที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร ธรรมชาติการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและของสภาพแวดล้อม รวมทั้งบทบาทสำคัญของการบริหารที่จะต้องสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ขององค์กรที่นำไปสู่การยกระดับความสำเร็จขององค์กร แบบจำลองกระบวนการครอบคลุมมิติสำคัญ 3 มิติ คือ

1. การบรรลุถึงเป้าหมายให้ได้สูงที่สุด (goal optimization) ที่เป็นไปได้
2. การพิจารณาองค์การเชิงระบบ เน้นความสำคัญของปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อม
3. เป็นพฤติกรรมของบุคคลในบริบทขององค์กรนั้น ๆ เน้นบทบาทของพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

จากแนวคิด 3 ด้านดังกล่าว Steers (1977: 8) ได้เสนอตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร ซึ่งจำแนกออกตามลักษณะได้ 4 ประเภท คือ

- 1) ลักษณะองค์กร
- 2) ลักษณะสภาพแวดล้อม
- 3) ลักษณะบุคคลในองค์กร
- 4) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ลักษณะองค์กร (organizational characteristics) ประกอบด้วย โครงสร้าง (structure) และเทคโนโลยี (technology) โครงสร้าง หมายถึง ความสัมพันธ์ของทรัพยากรด้านมนุษย์ที่กำหนดไว้ในองค์กร โดยสายงานการบังคับบัญชาตามบทบาทหน้าที่ไปจนถึงขนาดขององค์กรและขนาดของหน่วยงาน โครงสร้างจะมีองค์ประกอบในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ การกระจายอำนาจ (decentralization) ความชำนาญเฉพาะทาง (specialization) ความเป็นทางการ (formalization) ช่วงการบังคับบัญชา (span of control) ขนาดขององค์กร (organization size) และขนาดของหน่วยงาน (work-unit size)

เทคโนโลยี ประกอบด้วย การปฏิบัติ (operations) วัสดุ อุปกรณ์ (materials) และความรู้ (knowledge)

2. ลักษณะสภาพแวดล้อม (environmental characteristics) ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งมีความสลับซับซ้อน ความมั่นคงและความไม่แน่นอนของสถานการณ์ด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ส่วนสภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย การเฝ้าหาความสำเร็จ การให้ความสนใจต่อพนักงาน การมุ่งใช้รางวัลและการลงโทษ

ความมั่นคงกับความเสี่ยง การเปิดกว้างกับการปกปิดหรือปกป้อง ซึ่งเป็นเรื่องของบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ

3.ลักษณะบุคคลในองค์การ (employee characteristics) ประกอบด้วย ความผูกพันกับองค์การ (attachment) และผลการปฏิบัติงาน (job performance) ความผูกพันกับองค์การ เป็นการสามารถดึงดูดคนใหม่เข้ามา สามารถรักษาคนไว้และการทำให้เกิดความผูกพัน ส่วนผลการปฏิบัติงานเป็นแรงจูงใจ เป้าหมายและความต้องการ ความสามารถต่างๆ และบทบาทที่ชัดเจน จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมของบุคคลในองค์การมีผลกระทบหรืออิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ ทั้งนี้เนื่องจากบุคคลที่เข้ามาร่วมปฏิบัติงานในองค์การแต่ละคนต่างก็มีความคาดหวังต่อการที่จะได้รับการตอบสนองในการทำงานเพื่อองค์การนั้นๆ และบุคคลเองก็มีความสามารถที่จะให้องค์การอยู่รอดเจริญเติบโตเพื่อการได้มีงานทำ องค์การเองก็คาดหวังผลงานจากตัวบุคคล จึงก่อให้เกิดความผูกพันกันขึ้นการตระหนักและการยอมรับธรรมชาติของความแตกต่างระหว่างบุคคลในองค์การ เป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารองค์การที่ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเลือกใช้รูปแบบและวิธีการที่เหมาะสมในการจัดกลุ่มคนและเลือกวิธีการนำคนเหล่านั้นปฏิบัติงาน การบูรณาการเป้าหมายส่วนบุคคลให้เข้ากับเป้าหมายขององค์การโดยการทำให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายของตนได้โดยการปฏิบัติงานที่มุ่งการบรรลุเป้าหมายขององค์การ และจะส่งผลให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงานและเกิดความผูกพันกับองค์การ ผู้บริหารจะต้องมีการจัดระบบรางวัลตอบแทนให้เหมาะสมกับผลงาน ตลอดจนการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้ออำนวย

4.ลักษณะของนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ (managerial policies and practices) ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายทางกลยุทธ์ การจัดหาและการใช้ทรัพยากร การสร้างสภาพแวดล้อมสำหรับการปฏิบัติงาน กระบวนการติดต่อสื่อสารผู้นำและการตัดสินใจและการปรับตัวขององค์การการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ

จากรายละเอียดแนวคิดของ Steers ที่ได้เสนอตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การดังรายละเอียดที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ตัวแปรต่าง ๆ เพื่อนำมากำหนดเป็นตัวแปรต้นที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ โดยคงไว้ซึ่งความครอบคลุมของตัวแปรต่างๆ ที่ Steers ได้เสนอไว้ทุกประเด็น ดังแสดงในตารางที่ 1



ตาราง 1 วิเคราะห์เหตุผลในการกำหนดตัวแปรต้นจากแนวคิดของ Steers

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล องค์การตามแนวคิดของ Steers	ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	เหตุผลในการกำหนดตัวแปรต้น
1. ลักษณะองค์การ 1.1 โครงสร้างองค์การ - การกระจายอำนาจ - ความชำนาญพิเศษ - ความเป็นทางการ - ช่วงการบังคับบัญชา - ขนาดขององค์การ - ขนาดของหน่วยงาน 1.2 เทคโนโลยี - การปฏิบัติการ - วัสดุอุปกรณ์- ความรู้	1. ลักษณะองค์การ 1.1 โครงสร้างองค์การ 1.2 เทคโนโลยี	องค์การจำเป็นต้องมีโครงสร้าง ตามหลักของการจัดองค์การอย่างมีระเบียบและหลักการของการจัดแบ่งหน้าที่งาน เข้าใจบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ การบังคับบัญชาโดยการให้อำนาจในการตัดสินใจ โครงการองค์การเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่มีความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์การซึ่งเปรียบเสมือนโครงกระดูกของร่างกายที่ทำให้การดำเนินงานในส่วนต่างๆ ได้เป็นปกติและมีประสิทธิผล เทคโนโลยีที่เป็นสื่อ เครื่องมือ วิธีการหรือทักษะต่างๆ ที่องค์การนั้นๆ ใช้ในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีได้เหมาะสม มีการบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง มีงบประมาณในการซ่อมแซม บำรุงรักษาเทคโนโลยีอย่างเพียงพอ สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานได้เต็มประสิทธิภาพ

ตารางที่ 1 วิเคราะห์เหตุผลในการกำหนดตัวแปรต้นจากแนวคิดของ Steers (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร ตามแนวคิดของ Steers	ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	เหตุผลในการกำหนดตัวแปรต้น
<p>2. ลักษณะสภาพแวดล้อม</p> <p>2.1 สภาพแวดล้อมภายนอก</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสลับซับซ้อน</li> <li>- ความมั่นคง</li> <li>- ความไม่แน่นอน</li> </ul> <p>2.2 ลักษณะสภาพแวดล้อมภายใน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- แนวโน้มของความสำเร็จและความเอาใจใส่ต่อพนักงาน</li> <li>- แนวโน้มการให้รางวัลและการลงโทษ</li> <li>- ความมั่นคงและความเสี่ยง</li> <li>- ความเปิดเผยและการปกป้อง</li> </ul>	<p>2. ลักษณะสภาพแวดล้อม</p> <p>2.1 เศรษฐกิจ</p> <p>2.2 สังคม</p> <p>2.3 การเมือง</p> <p>2.4 วัฒนธรรมองค์กร</p> <p>2.5 บรรยากาศองค์กร</p>	<p>สภาพแวดล้อมขององค์กรมีทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรและสภาพแวดล้อมภายในองค์กรซึ่งต่างก็มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร หมายถึง สภาพเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ส่วนสภาพแวดล้อมภายใน หมายถึง บรรยากาศองค์กรวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งบรรยากาศองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรต่างก็เป็นตัวกำหนดหรือชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรมีลักษณะเป็นระดับของนามธรรมที่สูงกว่าบรรยากาศองค์กร นโยบายมีความสอดคล้องกันมีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้ การกระจายอำนาจการบริหาร การให้ความสำคัญและสนับสนุนด้านงบประมาณ ชุมชนให้การสนับสนุนเงินและวัสดุอุปกรณ์ ผลกระทบทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง</p>

ตารางที่ 1 วิเคราะห์เหตุผลในการกำหนดตัวแปรต้นจากแนวคิดของ Steers (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรตามแนวคิดของ Steers	ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	เหตุผลในการกำหนดตัวแปรต้น
<p>3. ลักษณะบุคคลในองค์กร</p> <p>31. ความผูกพันต่อองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสนใจ</li> <li>- การรักษาไว้</li> <li>- แรงจูงใจ</li> </ul> <p>3.2 การปฏิบัติงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- แรงจูงใจ เป้าหมาย ความต้องการ</li> <li>- ความสามารถ</li> <li>- ความขัดแย้งของบทบาท</li> </ul>	<p>3. ลักษณะบุคคลในองค์กร</p> <p>3.1 ความผูกพันต่อองค์กร</p> <p>3.2 แรงจูงใจ</p>	<p>ลักษณะของบุคคลในองค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานประกอบด้วย ความผูกพันต่อองค์กร และการจูงใจผู้วิจัยใช้ตัวแปรในด้านแรงจูงใจ แทนผลรวมของเป้าหมาย ความต้องการ ความสามารถและความขัดแย้งของบทบาท มีความศรัทธาในวิชาชีพ มีความกระตือรือร้นและเต็มใจในการปฏิบัติงานการให้เกียรติซึ่งกันและกันตามบทบาทหน้าที่ พัฒนาตนอย่างต่อเนื่อง แสวงหาวิธีการแนวใหม่และนำมาใช้ ประยุกต์ความรู้ในสาขาวิชาของตนและที่เกี่ยวข้องแบ่งปันกับคนในองค์กร</p>

ตารางที่ 1 วิเคราะห์เหตุผลในการกำหนดตัวแปรต้นจากแนวคิดของ Steers (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรตามแนวคิดของ Steers	ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	เหตุผลในการกำหนดตัวแปรต้น
<p>4. ลักษณะนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การวางเป้าหมายที่แน่นอน</li> <li>- การจัดหาและการใช้ทรัพยากร</li> </ul> <p>การสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การปรับตัวขององค์กรและนวัตกรรม</li> </ul>	<p>4. ลักษณะนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ</p> <p>4.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์</p> <p>4.2 การสนับสนุนผลปฏิบัติงานการปฏิบัติงาน</p> <p>4.3 การติดต่อสื่อสาร</p> <p>4.4 ภาวะผู้นำ</p> <p>4.5 การปรับตัวขององค์กรและนวัตกรรม</p>	<p>นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการนำพาองค์กรบรรลุเป้าหมายสูงสุด โดยเฉพาะในยุคที่องค์กรได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ประกอบด้วยการบริหารเชิงกลยุทธ์ การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำและการบริหารการเปลี่ยนแปลง จะเห็นว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์สอดคล้องกับเป้าหมายที่แน่นอน และการจัดหาการใช้ทรัพยากร ส่วนการสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานจะอยู่ในตัวแปรบรรยากาศขององค์กร และผู้วิจัยใช้ตัวแปรการบริหารการเปลี่ยนแปลง แทนการปรับตัวแทนขององค์กรและการริเริ่มสิ่งใหม่ขององค์กรต้องมีการปรับตัวโดยการปรับตัวขององค์กรและนวัตกรรมที่เหมาะสมกับการพัฒนาองค์กร</p>

รายละเอียดแนวคิดของ Steers (1997) เกี่ยวกับตัวแปรตาม นำเสนอดังต่อไปนี้

### ลักษณะองค์การ

ตัวแปรย่อยด้านลักษณะขององค์การประกอบด้วย โครงสร้างองค์การ (organizational structure) และเทคโนโลยี (technology)

#### 1.1 โครงสร้างองค์การ

Robbins (1990: 5) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การเป็นการกำหนดแบ่งงาน โดยมีการรายงานต่อกันเป็นไปตามกลไกการประสานงานอย่างเป็นทางการ และรูปแบบของความสัมพันธ์ ที่มีการติดตามผล

Hall (1996: 48-49) ระบุว่าโครงสร้างองค์การเป็นการกระจายงานตามเส้นทางต่าง ๆ กันไปตามตำแหน่ง ซึ่งมีอิทธิพลกับความสัมพันธ์ของบทบาทในกลุ่มบุคคล

ส่วน Vecchio (1991: 610-611) ระบุว่าโครงสร้างองค์การ หมายถึง ลักษณะการจัดแบ่งส่วนต่างๆ ภายในองค์การที่คำนึงถึงความชำนาญเฉพาะสาขา ช่วงการบังคับบัญชา การกระจายอำนาจ ระดับความซับซ้อน ขนาดขององค์การ เทคโนโลยี และองค์ประกอบภายนอก ได้แก่ ลูกค้ำ การแข่งขัน แหล่งตัวป้อน ตลอดจนรัฐบาล เป็นต้น

จากความหมายของโครงสร้างองค์การ จะเห็นได้ว่าโครงการองค์การเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่มีความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์การซึ่งเปรียบเสมือนโครงกระดูกของร่างกายที่ทำให้การดำเนินงานในส่วนต่าง ๆ ขององค์การเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันทั้งระบบในรูปแบบของการประสานงานระหว่างสมาชิกที่อยู่ในตำแหน่งหรือส่วนต่างๆ ขององค์การสามารถร่วมกันดำเนินการตามภารกิจขององค์การเป็นไปได้อย่างดีและมีประสิทธิภาพ โครงสร้างองค์การจึงมองเห็นได้โดยปรากฏออกมาในรูปของสิ่งที่เรียกว่า แผนภูมิองค์การ (organization chart) ประกอบด้วย ลำดับชั้นการบังคับบัญชา (hierarchy) การแบ่งงาน (division of labor) การจัดแผนงาน (departmentalization) ช่วงการควบคุมบังคับบัญชา (span of control) สายการบังคับบัญชา (chain of command) หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา (unity of command) อำนาจหน้าที่ (authority) ความรับผิดชอบ (responsibility)

Owens (1996:25) ได้ระบุว่ามิตินี้ที่สำคัญของแนวคิดพื้นฐานของโครงสร้างองค์การประกอบด้วย

1) Job specialization เป็นการระบุถึงลักษณะเฉพาะของงาน ของหน่วยงานย่อยๆ โดยมี 3 แนวทาง คือ การหมุนเวียนเปลี่ยนงานเป็นระบบ (job rotation) การเพิ่มขอบเขตของงาน (job enlargement) เป็นการเพิ่มปริมาณและความหลากหลายของกิจกรรมแก่พนักงาน และการเพิ่มความลึกของงาน (job enrichment) เป็นการเพิ่มกิจกรรมทางการบริหารแก่พนักงาน ประกอบด้วย การตัดสินใจ การสร้างทีม การใช้งบประมาณ และการรายงาน ให้พนักงานมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างแรงจูงใจแก่พนักงาน

2) Departmentation การจัดแบ่งฝ่ายงาน

3) Chain of command เกี่ยวข้องกับสายการบังคับบัญชา และความรับผิดชอบ ซึ่งสัมพันธ์กับหลักการ 2 หลักการคือ unity of command และ scalar principle

4) Authority and Responsibility อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

5) Centralization and Decentralization การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ

6) Line of Staff Authority สายงานการรับผิดชอบ

7) Spend of Management ช่วงของการบริหาร

องค์การจัดโครงสร้างเพื่อช่วยสนับสนุนให้เกิดการประสานกิจกรรมต่าง ๆ และควบคุมการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ ความซับซ้อน (complexity) ความเป็นทางการ (formalization) และการรวมอำนาจ (centralization) (Robbins, 1993: 487-489)

ความซับซ้อน เป็นระดับของกิจกรรมภายในองค์การที่ถูกแบ่งแยกหรือมีความแตกต่างกัน ซึ่งมี 3 รูปแบบแตกต่างกันคือ แบ่งตามแนวนอน (horizontal) แบ่งตามแนวตั้ง (vertical) และแบ่งตามพื้นที่ (spatial) ซึ่งความแตกต่างตามแนวนอนเป็นระดับของความแตกต่างระหว่างหน่วยงานย่อย ซึ่งแบ่งตามพื้นฐานของสมาชิก ตามลักษณะงานและระดับการศึกษาและการฝึกอบรม ความแตกต่างตามแนวตั้งเป็นจำนวนของระดับชั้นในองค์การ ส่วนความแตกต่างตามพื้นที่เป็นระดับที่ขึ้นอยู่กับสถานที่ตั้งของสำนักงานขององค์การ หน่วยผลิตและบุคคลที่กระจายไปตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์

ความเป็นทางการ หมายถึง ระดับของงานภายในองค์การที่ถูกกำหนดให้เป็นมาตรฐานมีคำบรรยายลักษณะงานที่ชัดเจน มีกฎข้อบังคับขององค์การอย่างมากมาย และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน หากองค์การมีความเป็นทางการต่ำ กิจกรรมของงานไม่ติดยึดอยู่กับโปรแกรมบุคคลากรมีอิสระที่จะพิจารณาพิจารณาของตนเองสูง

การรวมอำนาจ หมายถึง ระดับของการตัดสินใจรวมศูนย์อยู่ที่ผู้บริหารเพียงคนเดียว ซึ่งรวมถึงการมีอำนาจอย่างเป็นทางการและถูกต้องตามตำแหน่งหน้าที่โดยชอบธรรม ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ตัดสินใจในองค์การโดยอาศัยข้อมูลปัจจัยนำเข้าจากบุคลากรระดับล่างเพียงเล็กน้อย หรือแทบจะไม่ใช้ข้อมูลดังกล่าวเลย ในทางกลับกันถ้าบุคลากรระดับล่างสามารถให้ข้อมูลหรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ องค์การก็จะมีกระจายอำนาจสูง

จากผลการวิจัยในองค์การของ Steers (1977: 61) พบว่า ยิ่งองค์การมีโครงสร้างสลับซับซ้อนมากขึ้นเท่าใด กล่าวคือ มีการรวมอำนาจมากมีการใช้แบบแผนเป็นทางการหรือใช้กฎเกณฑ์มากขึ้นเท่านั้น บุคคลในองค์การมักจะรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์การว่ามีลักษณะเข้มงวดกวดขันและน่าหวั่นเกรง ส่วนองค์การใด ฝ่ายบริหารยอมให้บุคคลเป็นอิสระและใช้ดุลยพินิจของตนในการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการได้ และยิ่งฝ่ายบริหารสนใจต่อพนักงานยิ่งขึ้นเท่าไร บรรยากาศในการทำงานก็ยิ่งเป็นไปในทางที่ดีขึ้นเท่านั้น ซึ่งแสดงออกด้วยบรรยากาศของการเปิดเผย ไว้นื้อเชื่อใจกันและมีความรับผิดชอบต่อกัน

Minzberg (1983: 9-18) ได้ระบุถึงองค์ประกอบของโครงสร้างองค์การดังนี้

1. ส่วนที่เป็นแกนหลักในการปฏิบัติงานขององค์การ (operating core) เป็นฝ่ายปฏิบัติงานหลัก ซึ่งเป็นหัวใจขององค์การ มีความสัมพันธ์กับบทบาท ภาระหน้าที่ โดยมีหน้าที่ 4 ประการ คือ 1) หาทรัพยากรที่จะนำมาใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการ 2) การแปรรูปทรัพยากรให้ออกมาในสินค้าหรือบริการ 3) การจำหน่ายสินค้าหรือบริการ 4) ช่วยทำหน้าที่สนับสนุนในหน้าที่ด้านการหาทรัพยากรและแปรรูปทรัพยากร

2. ส่วนที่เป็นโครงสร้างระดับสูงขององค์การ (strategic apex) เนื่องจากองค์การมีความซับซ้อน จัดแบ่งงานเป็นฝ่าย แผนกต่างๆ จำเป็นที่จะต้องมีการบังคับบัญชา โดยมีตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงทำหน้าที่บังคับบัญชาใช้อำนาจในการควบคุม การดำเนินงานขององค์การให้เป็นไปในทิศทางที่ตอบสนองต่อเป้าหมายและมีประสิทธิผลมากที่สุด มีหน้าที่ 3 ประการคือ 1) การบังคับบัญชาโดยตรง 2) การจัดการเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม 3) การพัฒนากลยุทธ์ขององค์การ

3. ส่วนที่เป็นระดับกลาง (middle line) เป็นส่วนที่เชื่อมต่อกับส่วนที่เป็นแกนหลักโครงสร้างระดับสูง เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดสายการบังคับบัญชา ขอบเขตการบังคับบัญชา ส่วนนี้จะเป็นผู้บริหาร หรือผู้ตรวจการ ผู้นิเทศงานที่มีทั้งผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาและทำหน้าที่ในการตัดสินใจในกลยุทธ์การทำงานที่รับผิดชอบรวมไปถึงการประสานงานทั้งแนวนอนและแนวตั้งระหว่างผู้บริหารระดับสูง และผู้ปฏิบัติ และผู้บริหารในระดับเดียวกัน

4. ส่วนที่ทำหน้าที่ด้านเทคนิค (technical) กลุ่มนักวิเคราะห์ กลุ่มวางแผนงานพัฒนาฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ เป็นผู้เสนอวิธีการที่จะทำให้องค์การพัฒนาและมีประสิทธิภาพ ปรับองค์การให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม กำหนดมาตรฐานงานและกำกับงาน นักวิเคราะห์ในส่วนนี้จำแนกเป็น 3 ประเภท 1) กลุ่มที่วิเคราะห์งาน(work study analyst) ทำหน้าที่วางระบบเทคนิค 2) กลุ่มที่มีหน้าที่ด้านการวางแผนและการควบคุม (planning and controlling) ทำหน้าที่เกี่ยวกับมาตรฐานเทคนิค 3) กลุ่มที่ทำหน้าที่ด้านบุคคล (personal analyst) ทำหน้าที่วางระบบในการพัฒนาเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถและทักษะของผู้ปฏิบัติ

5. ส่วนที่ให้การสนับสนุนทั่วไป (supportive) ทำหน้าที่เพื่อเสริมกิจกรรมขององค์การ

Luthans (2002: 115-122) ได้เสนอรูปแบบโครงสร้างองค์การสมัยใหม่ ซึ่งเป็นโครงสร้างที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงขององค์การ ซึ่งโครงสร้างตามทฤษฎีดั้งเดิมไม่สามารถที่จะแก้ปัญหาที่ซับซ้อนในปัจจุบันได้ โครงสร้างต้องมีความยืดหยุ่น ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง สร้างสรรคนวัตกรรม จะเป็นโครงสร้างที่สามารถรองรับสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนและเป็นสิ่งที่ท้าทายขององค์การสมัยใหม่ ในลำดับแรก โครงสร้างองค์การที่เป็นทางเลือกของระบบราชการมี 2 รูปแบบ คือ โครงสร้างแบบโครงการ (project design) และโครงสร้างแบบเมทริกซ์ (matrix design) ต่อมาได้มีองค์การแบบเครือข่าย (network design) องค์การแบบแนวราบ (horizontal organization) และองค์การเสมือนจริง (virtue organization) โดยเฉพาะโครงสร้างแบบเมทริกซ์นั้นนิยมใช้ในองค์การ

ภาครัฐในปัจจุบัน เพื่อรวมบุคลากรจากฝ่ายต่างๆ ผนึกกำลังร่วมกันทำกิจกรรมต่างๆ ขององค์การที่ ต้องการระดมความสามารถที่หลากหลาย เป็นการผนึกกำลัง (synergy) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการ ดำเนินงานส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพขององค์การ

Hodge and Anthony (1990: 374) ระบุว่าโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิผล มีลักษณะ ดังต่อไปนี้

- 1) สามารถบรรลุเป้าหมายได้ด้วยต้นทุนที่ต่ำสุด (goal accomplishment at least cost) การมีเครือข่ายของงานที่แตกต่างกันและบูรณาการเข้าด้วยกันเพื่อการใช้ทรัพยากรร่วมกัน
- 2) มีนวัตกรรม (innovation) มีระบบข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสม
- 3) มีความยืดหยุ่นและปรับตัว (flexibility and adaptiveness) มีการยืดหยุ่นเพื่อการกระจาย อำนาจในการตัดสินใจ และการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมและองค์การเอง
- 4) สนับสนุนการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลและการพัฒนา (facilitation of human resource performance and development) ส่งเสริมให้มีการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะและการ วางแผนพัฒนาอาชีพ
- 5) สนับสนุนให้มีการประสานงานอย่างทั่วถึง (facilitation of coordination)
- 6) สนับสนุนให้มีกลยุทธ์ (facilitation of strategy)

โครงสร้างองค์การเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่มีความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งโครงสร้างองค์การเป็นเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดภารกิจหรืองานที่รับผิดชอบ การจัดองค์การ การ จัดระบบการทำงานหรือจัดรูปงานและจัดกำลังคนให้เหมาะสมสอดคล้องกับการปฏิบัติการกิจของ องค์การ จะเป็นสิ่งที่มีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพที่จะนำไปสู่เป้าหมายของ องค์การ ในการจัดโครงสร้างองค์การมีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ส่งเสริมประสิทธิภาพขององค์การ 2) กำหนดทิศทางการทำงาน 3) สร้างความรู้สึกรักภักดีต่อกลุ่ม 4) ทำให้มีระบบการประสานงาน 5) ทำให้เกิดเครือข่ายสารสนเทศ และ 6) ให้เกิดเสถียรภาพในองค์การในปัจจุบันโครงสร้างองค์การที่ สามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมนั้นจะต้องมีความยืดหยุ่น มีช่วงการบังคับ บัญชาที่สั้น หรือมีโครงสร้างในลักษณะแบนราบ มีลักษณะของการประสานความร่วมมือระหว่าง หลายฝ่ายงาน (cross-function) ที่มีการผนึกกำลัง (synergy) บุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะ ความชำนาญในหน้าที่ ให้เกิดกระบวนการดำเนินงานในเชิงบูรณาการ นำมาซึ่งความรวดเร็ว ความมี ประสิทธิภาพ และคุณภาพของงานที่มุ่งไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์การต่อไป

## 1.2 เทคโนโลยี

Steers (1977: 70) ให้คำจำกัดความของเทคโนโลยีว่า หมายถึง กระบวนการที่องค์การแปลง สภาพวัตถุดิบหรือตัวป้อนที่มีจำกัดให้เปลี่ยนเป็นผลผลิตที่มีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย โดยอาศัย พลังงานทางเครื่องจักรและทางสมอง



เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ เทคนิค และกิจกรรมที่องค์การใช้ในการเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้า เป็นผลผลิต (Perrow, Denise and Rousseau in Daft, 1998: 119)

Rothwell and Kazanas (1992: 8) กล่าวว่าเทคโนโลยีเป็นการกระทำที่เกิดขึ้นโดยคนเป็นผู้กระทำ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัตถุ บุคคล หรือสถานการณ์ภายใต้เงื่อนไขคำถามซึ่งมักจะถูกถามบ่อยๆ ว่าจะทำงานนี้ให้สำเร็จด้วยวิธีการอย่างไร

Robbins (1991: 492) แทนคำถามที่ว่าองค์การทำการแปลงสภาพของปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิตได้อย่างไร ทุกๆ องค์การจะมีเทคโนโลยีอย่างน้อยหนึ่งประเภท เพื่อใช้สำหรับการแปลงงบประมาณ คนและทรัพยากรต่างๆ ให้เป็นผลผลิตหรือบริการต่างๆ

ส่วน Hulin and Roznowski (cited in Scott, 1992: 227-228) ระบุว่าเทคโนโลยีเป็นการรวมทางกายภาพด้วยสติปัญญา หรือกระบวนการความรู้ โดยการนำวัตถุดิบมาแปลงเป็นผลผลิตโดยใช้เครื่องมือทางกายภาพ รวมกับกระบวนการทางปัญญาของความรู้

เทคโนโลยีเป็นสิ่งที่องค์การนำมาใช้ให้เกิดงานขึ้น เทคโนโลยีไม่เพียงแต่จะหมายถึงเครื่องมือเท่านั้นที่ใช้ในการดำเนินงาน แต่รวมไปถึงทักษะและความรู้ของพนักงาน และคุณลักษณะของวัตถุของงานที่ถูกสร้างขึ้นมา ระดับของเทคโนโลยี มี 2 แบบ คือ การผลิตและการบริการ เทคโนโลยีการผลิต ประกอบด้วย กระบวนการผลิตแบบดั้งเดิม และระบบการผลิตโดยใช้คอมพิวเตอร์เป็นฐาน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าเทคโนโลยี เป็นสิ่งที่องค์การนำมาใช้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิตตามความต้องการขององค์การ ซึ่งอยู่ในรูปของเครื่องจักร เครื่องมือ วิธีการ เทคนิค ทักษะและความรู้ต่างๆ

Woodward (cited in Daft, 1998: 121-122) ได้ทำการศึกษาสเกลและการจัดองค์การของบริษัทที่ขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของเทคนิคในกระบวนการผลิต เทคนิคที่มีความซับซ้อน หมายถึงขอบเขตของการเปลี่ยนไปใช้เครื่องจักรของกระบวนการผลิต ความซับซ้อนของเทคนิคสูง หมายถึง การปฏิบัติงานโดยส่วนใหญ่ใช้เครื่องจักร ความซับซ้อนของเทคนิคต่ำ หมายถึง พนักงานมีบทบาทหลักในกระบวนการผลิต และ Woodward ได้แบ่งกลุ่มของเทคโนโลยีออกเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) small-batch and unit production เทคโนโลยีขนาดเล็ก หรือระดับหน่วยงานมุ่งสนองต่อความต้องการเฉพาะของลูกค้า ใช้พนักงานเป็นผู้ปฏิบัติการไม่ใช้เครื่องจักรในระดับสูง ผลิตตามความต้องการของลูกค้า 2) large-batch and mass production เทคโนโลยีขนาดใหญ่ระดับโรงงานเป็นกระบวนการผลิตที่มีลักษณะการให้ผลผลิตระยะยาวด้วยมาตรฐานที่ชัดเจน เป็นแบบแอสเซมบลีไลน์ ผลผลิตจะตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า 3) continuous process production เทคโนโลยีที่เป็นกระบวนการผลิตแบบต่อเนื่อง เป็นเทคโนโลยีที่ใช้เครื่องจักรในกระบวนการผลิตทั้งหมด

ส่วน Thompson (cited in Hodge and Anthony, 1988:441-443) แบ่งเทคโนโลยีออกเป็น 3 ระดับ คือ 1) เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกันต่อเนื่องกันยาว (long-linked technology) ซึ่งมีลักษณะงานหลายๆ อย่างเกี่ยวเนื่องพึ่งพาอาศัยกัน 2) เทคโนโลยีที่เป็นสื่อ (mediating technology) มีลักษณะ

เชื่อมโยงหน่วยงานเอกเทศเข้าด้วยกัน โดยใช้การไว้ระเบียบปฏิบัติที่มีมาตรฐานเดียวกัน และ 3) เทคโนโลยีแบบเข้มข้น (intensive technology) การใช้เทคโนโลยี ลักษณะพิเศษเฉพาะด้านตามความจำเป็นและความต้องการของผู้ใช้บริการ หรือผลผลิต ส่วน Perrow ได้แบ่งเทคโนโลยีออกเป็น 4 ประเภท คือ 1) เทคโนโลยีที่ใช้ฝีมือ (craft technology) 2) เทคโนโลยีเฉพาะ (nonroutine technology) 3) เทคโนโลยีที่ใช้ประจำ (routine technology) และ 4) เทคโนโลยีทางวิศวกรรม (engineering technology)

เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับลักษณะงานขององค์กร หากมีการเปลี่ยนแปลงของงานก็จะมีผลให้เทคโนโลยีเปลี่ยนตามไปและในทางกลับกัน หากเทคโนโลยีมีการปรับเปลี่ยนไปก็ จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนระบบงานและการบริหารงานด้วย Burns and Stalker (อ้างใน สุทธิพงษ์ ยงค์กมล, 2543: 65) กล่าวว่า เทคโนโลยีแบบงานประจำมีแนวโน้มที่จะสร้างบรรยากาศที่เน้นกฎเกณฑ์เข้มงวดกดขี่ โดยมีการไว้วางใจและสร้างสรรค์ต่ำ ส่วนของค์การที่ใช้เทคโนโลยีคล่องตัว และมีการเปลี่ยนแปลงง่าย จะมีบรรยากาศการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย มีการไว้วางใจ สร้างสรรค์ และมีความรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับข้อสรุปของ Woodward ที่กล่าวว่า องค์กร ซึ่งมีเทคโนโลยีแตกต่างกัน จำเป็นต้องใช้โครงสร้างและลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่แตกต่างกันไป

Van de Ven et.al (อ้างใน สุทธิพงษ์ ยงค์กมล, 2543: 66) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีและการประสานงานในองค์กร และได้เสนอเทคโนโลยีในองค์กรว่า ภารกิจประจำที่ใช้เทคโนโลยีง่าย ๆ สามารถประสานด้วยกลไกต่างๆ ภารกิจพิเศษที่ใช้เทคโนโลยีซับซ้อนสามารถประสานด้วยการประชุมกลุ่ม ภารกิจประจำวันที่ใช้เทคโนโลยีที่พึ่งพิงกันสามารถประสานด้วยกลุ่มหรือตัวบุคคล สำหรับองค์กรขนาดใหญ่ต้องมีการประสานกลไกด้วยกฎเกณฑ์ นโยบาย การสื่อสารแบบทางการ แสดงว่าเทคโนโลยี และขนาดของหน่วยปฏิบัติงานในองค์กรขนาดใหญ่มีอิทธิพลต่อวิธีการประสานงานขององค์กร

เทคโนโลยีนี้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแต่ละประเภทขององค์กร เทคโนโลยี ประกอบด้วย เครื่องมือ วิธีการ เทคนิค ตลอดจนความรู้ และทักษะของพนักงานที่ใช้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิต องค์กรแต่ละประเภทจะมีการใช้เทคโนโลยีที่แตกต่างกันไปตามลักษณะงานขององค์กร และเทคโนโลยีมีผลต่อการบริหารงาน (ระดับสายการบังคับบัญชา การประสานงาน การกระจายอำนาจ และการตัดสินใจ) บรรยากาศขององค์กรและการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น

### **ลักษณะสภาพแวดล้อม**

ตัวแปรย่อยด้านลักษณะของสภาพแวดล้อมประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ บรรยากาศขององค์กร (organizational climate) และวัฒนธรรมองค์กร (organizational culture)

**2.1 สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ** Steers (1977: 165) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การจะเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การมากขึ้นเรื่อยๆ ในปัจจุบัน ปัจจัยที่สำคัญ คือ ความสามารถในการคาดคะเน หรือการทำนายภาวะแวดล้อม ความถูกต้องในการรับรู้ภาวะแวดล้อม และระดับของความจำเป็นหรือเหตุผลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งจากการมีอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การนั้น เป็นความจำเป็นที่การบริหารองค์การให้มีประสิทธิผลนั้นจะต้องปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงการออกแบบขององค์การ เทคโนโลยี วัตถุประสงค์ และพฤติกรรมขององค์การให้สอดคล้องหรือสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบทภายนอกองค์การได้อย่างเหมาะสม เกิดผลดีและนำไปสู่การอยู่รอดขององค์การ

2.1.1 สภาพเศรษฐกิจ สังคม มีผลกระทบต่อองค์การทั้งเศรษฐกิจภายในและภายนอกประเทศในด้านการบริหารงบประมาณที่เป็นปัจจัยในการขับเคลื่อนงานในระบบต่างๆ ให้มีประสิทธิผลตรงตามวัตถุประสงค์ ภารกิจ ทางด้านสังคมถ้าสังคมบริเวณใกล้เคียงและทั้งประเทศมีผลกระทบโดยตรงและโดยอ้อมต่อการบริหารงานในองค์การที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ในที่สุด

2.1.2 การเมือง นโยบายด้านต่างๆ ของรัฐบาลมีผลอย่างมากที่ทำให้องค์การได้รับผลกระทบทางตรงและทางอ้อม เพราะนโยบายและนักการเมืองที่ดีก็จะส่งผลดี ทางตรงกันข้ามถ้านโยบายและนักการเมืองไม่ดีทำให้การบริหารจัดการกระทบทั้งระบบและบุคคลชาววิญญูและกำลังใจ ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิผลลดลงได้

## 2.2 สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย

### 2.2.1 บรรยากาศองค์การ

Tagiuri (1968 cited in Stringer, 2002:8) กล่าวว่าบรรยากาศองค์การเป็นคุณภาพของความสัมพันธ์อย่างคงทนของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ซึ่ง 1) เป็นประสบการณ์ที่สืบทอดกันมาโดยสมาชิก 2) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม และ 3) สามารถอธิบายได้ในรูปของค่านิยมกลุ่มเฉพาะของคุณลักษณะขององค์การ

Chung and Megginson (1981:244) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่า การรับรู้ของสมาชิกในองค์การเกี่ยวกับโครงสร้างของงาน ความเป็นเอกัตบุคคลของแต่ละคนในองค์การ การช่วยเหลือเกื้อกูล ความไว้วางใจ การเปิดเผย ความยุติธรรม การให้รางวัล การขจัดภัยอันตราย ความขัดแย้ง และความสามัคคีของคนในองค์การ

Reddin (1998: 64) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ ประกอบด้วย ปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ และเป็นตัวอธิบายถึงความแตกต่างขององค์การหนึ่งจากองค์การอื่นๆ

Cherrington (1994:469-470) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การเป็นคุณลักษณะหรือความเชื่อที่แบ่งแยกองค์การหนึ่งจากอีกองค์การหนึ่ง คล้ายกับว่า บุคลิกภาพ บรรยากาศองค์การ จึงอาจ

หมายถึง บุคลิกภาพขององค์กร ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่คงที่ของแต่ละบุคคลและเป็นคุณสมบัติทั้งหมดขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม บุคลากรจะมีความพอใจในบรรยากาศบางองค์การมากกว่าและปฏิบัติงานได้ดีกว่าในองค์การอื่น

Stringer (2002:9) ให้ความหมายของบรรยากาศขององค์การว่าเป็นผลรวมและรูปแบบของสภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยในการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจจากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า บรรยากาศขององค์การ หมายถึง การรับรู้ของบุคคลในองค์การที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร การปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านอื่นๆ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล และบรรยากาศขององค์การของแต่ละองค์การจะมีลักษณะเฉพาะหรือเอกลักษณ์ขององค์การนั้นๆ

Lussier (2002:429) ระบุว่ามิติของบรรยากาศขององค์การ ประกอบด้วย 1) โครงสร้างเป็นระดับของข้อจำกัดของสมาชิก เช่น จำนวน กฎระเบียบ ข้อบังคับ และขั้นตอนการปฏิบัติงาน 2) ความรับผิดชอบเป็นระดับของการควบคุมตนเองต่องานที่แต่ละคนรับผิดชอบ 3) รางวัล เป็นระดับของการให้รางวัลแก่ความพยายามของบุคลากรและการลงโทษอย่างเหมาะสม 4) ความอบอุ่น เป็นระดับของความพึงพอใจต่อมนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ 5) การสนับสนุน เป็นระดับของการได้รับความช่วยเหลือโดยผู้อื่นและประสบการณ์ในการร่วมมือ 6) ความเป็นเอกลักษณ์ขององค์การและความจงรักภักดี เป็นระดับของความเป็นเอกลักษณ์และความจงรักภักดีต่อองค์การ และ 7) ความเสี่ยงเป็นระดับที่สนับสนุนให้มีการเผชิญกับความเสี่ยง

Cherrington (1994: 470-471) กล่าวถึงตัวแปรที่มีผลต่อบรรยากาศขององค์การประกอบด้วย

1) ค่านิยมต่อการบริหารจัดการ (managerial values) ค่านิยมของผู้บริหารมีอิทธิพลอย่างมากต่อบรรยากาศขององค์การ เนื่องจากค่านิยมจะนำไปสู่การปฏิบัติที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ค่านิยมหรือการรับรู้ของบุคลากรจะเป็นอิทธิพลที่สำคัญต่อความเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ เผด็จการหรือการมีส่วนร่วม ความไม่เป็นกันเองหรือเป็นมิตร และมีผลการวิจัยที่แสดงให้เห็นว่าค่านิยมของผู้บริหารสามารถสร้างบรรยากาศแห่งความซื่อสัตย์ในองค์การ

2) แบบของผู้นำ (leadership style) ผู้นำเป็นผู้ซึ่งมีความเชื่อมั่นต่อผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการนำไปสู่การตัดสินใจเพื่อองค์การที่สร้างความแตกต่างจากบรรยากาศที่มาจากผลของผู้บริหารซึ่งเป็นบุคคลดำเนินการตัดสินใจที่สำคัญทุกๆ เรื่องและยังคงไว้ซึ่งการควบคุมที่เข้มงวด

3) เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ (economic conditions) เมื่อเศรษฐกิจเติบโต องค์การจ่ารายผู้บริหารกล้าที่จะเผชิญกับความเสี่ยงสูง สมาชิกขององค์การจะเกิดความรู้สึกมั่นคงซึ่งตรงข้ามกับเมื่อภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ

4) โครงสร้างขององค์การ (organizational structure) คุณลักษณะหลายประการของโครงสร้างขององค์การมีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การ เช่น องค์การที่มีความสัมพันธ์

ในการรายงานผลอย่างเคร่งครัด มีกฎ ระเบียบ และขั้นตอนการปฏิบัติที่เข้มงวด มีแนวโน้มทำให้บรรยากาศองค์การเป็นแบบราชการ ไม่มีความอบอุ่นและความเป็นกันเอง

5) ลักษณะของสมาชิกในองค์การ (characteristics of the members) บุคลิกภาพของสมาชิกในองค์การจะส่งผลต่อบรรยากาศในองค์การ องค์การที่มีสัดส่วนจำนวนมากของพนักงานสูงอายุ หรือการศึกษาต่ำ จะมีบรรยากาศเฉียบ แตกต่างจากองค์การที่มีพนักงานส่วนใหญ่ที่อยู่ในวัยหนุ่ม-สาว มีการศึกษาสูงและมีความมุ่งมั่น

6) ความเป็นสหภาพ (unionization) การคงอยู่หรือไม่อยู่ของสภาพแรงงานจะมีอิทธิพลต่อองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารและแรงงานจะมีแนวโน้มเป็นทางการสูงขึ้น และเป็นปรปักษ์เมื่อพนักงานมีการโหวตเสียงให้มีการก่อตัวสหภาพ และเจรจาเพื่อตกลงเกี่ยวกับค่าจ้างหรือสวัสดิการต่างๆ เกี่ยวกับแรงงาน

7) ขนาดขององค์การ (organization size) องค์การขนาดใหญ่มีแนวโน้มที่มีความเคร่งครัดความเป็นราชการ มากกว่าองค์การขนาดเล็ก และองค์การขนาดเล็กง่ายต่อการสร้างบรรยากาศแห่งการสร้างสรรค์ นวัตกรรมและความเป็นปึกแผ่นมากกว่าองค์การขนาดใหญ่

8) ธรรมชาติของงาน (nature of the work) ชนิดของงานและรูปแบบของอุตสาหกรรมจะสร้างความเป็นลักษณะเฉพาะของบรรยากาศองค์การ

Davis (1981) กล่าวว่า ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ต่างต้องการบรรยากาศที่ดีขององค์การ เพื่อที่จะทำให้ทั้งสองฝ่ายได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างสมบูรณ์ Davis ได้ระบุว่า บรรยากาศองค์การที่ดีนั้น จะต้องมียอดประกอบดังต่อไปนี้ 1) คุณภาพของผู้นำ 2) ปริมาณของความไว้วางใจกัน 3) การสื่อสารที่เป็นทั้งทางลงล่างและขึ้นสู่เบื้องบน 4) ความรู้สึกว่างานที่ทำเป็นประโยชน์ 5) ความรับผิดชอบ 6) ความยุติธรรมในการได้รับรางวัล 7) ความกดดันอย่างมีเหตุผลของงาน 8) โอกาสในการก้าวหน้า 9) การจัดระบบโครงสร้างและการควบคุมที่สมเหตุสมผล และ 10) การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน

บรรยากาศองค์การที่ดีจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรไปในทิศทางที่พึงประสงค์ เพื่อตอบสนองต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ จะทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจ และพึงพอใจต่องาน องค์ประกอบที่สำคัญต่อบรรยากาศองค์การที่ดีนั้น ได้แก่ โครงสร้างองค์การที่เรียบง่าย มีความกระฉับกระชวยในบทบาทหน้าที่และเน้นการกระจายอำนาจ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ การสื่อสารทั้งจากบนลงล่าง ล่างขึ้นบน และในระดับเดียวกัน และการมีช่องทางการสื่อสารหลาย ๆ ช่องทาง และรวมไปถึงค่านิยม ความเชื่อ ปทัสถานขององค์การ ตลอดจนระบบค่าตอบแทนที่เหมาะสม เป็นต้น

### 2.2.2 วัฒนธรรมองค์การ

Ouchi (1983 cited in Schneider B., 1990: 115) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นกลุ่มของสัญลักษณ์ ระเบียบแบบแผน และเรื่องเล่า ซึ่งสื่อสารภายใต้ค่านิยมและความเชื่อขององค์การไปสู่พนักงาน ส่วนDaft (1998:368) ให้ความเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย ชุดของ

ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐาน ซึ่งสมาชิกขององค์การมีอยู่ร่วมกันและสั่งสอนแก่สมาชิกใหม่ในทางที่ถูกต้อง Kilmann (1985 cited in Lunenberg and Omstein, 1996: 60) นิยามวัฒนธรรมองค์การหมายถึง ปรัชญา อุดมคติ ความเชื่อ ความรู้สึกข้อสมมุติพื้นฐาน ความคาดหวัง เจตคติ บรรทัดฐาน และค่านิยมที่มีร่วมกันของบุคคลในองค์การ จากนิยามของนักวิชาการที่กล่าวมา จะเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การจะเกี่ยวข้องกับค่านิยม ความเชื่อ ข้อสมมุติพื้นฐาน และบรรทัดฐาน ส่วน Schein (1992: 12) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นแบบแผนของข้อสมมุติฐานพื้นฐานที่ถูกสร้าง ค้นพบ หรือพัฒนาโดยกลุ่มบุคคลในองค์การที่เกิดจากการเรียนรู้ด้วยการเผชิญปัญหาที่มีการปรับตัวกับสภาพแวดล้อมและการบูรณาการภายในองค์การ ซึ่งแบบแผนดังกล่าวเป็นแบบแผนที่สมเหตุสมผลและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในองค์การและถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกรุ่นหลังต่อไปเพื่อให้เกิดการรับรู้ แนวคิด ความรู้สึกเพื่อนำไปสู่การแสดงออกที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานในองค์การนั้น

จากนิยามของวัฒนธรรมองค์การข้างต้น พอสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึงกลุ่มของค่านิยม ความเชื่อ ความรู้สึก เจตคติ บรรทัดฐาน และความคาดหวังของสมาชิกในองค์การที่ยึดถือร่วมกันเพื่อนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติ หรือแสดงออกอย่างเหมาะสม ซึ่งวัฒนธรรมขององค์การใด ๆ นั้นจะมีการพัฒนาและถูกส่งสมกันมาเพื่อถ่ายทอดแก่สมาชิกสืบไป

Schein (1990: 14) ได้แบ่งระดับของวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 3 ระดับ ตามการสังเกตได้จนถึงระดับที่ไม่สามารถมองเห็น ได้แก่ สิ่งที่มีมนุษย์ประดิษฐ์ขึ้น เช่น ศิลปะ เทคโนโลยี และรูปแบบของพฤติกรรมที่สามารถมองเห็นได้ (artifacts and creations) ระดับที่ 2 ค่านิยม (values) ที่สามารถตรวจสอบได้จากสิ่งแวดล้อมทางกายภาพและจากการเห็นพ้องต้องกันโดยสังคมนั้นๆ และระดับที่ 3 ข้อสมมุติฐานพื้นฐาน (basic assumption) ซึ่งได้รับการถ่ายทอดสืบต่อกันมา

Luthans (2002: 124-126) ได้แบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 2 ประเภท คือ วัฒนธรรมหลัก (dominant culture) เป็นกลุ่มของค่านิยมหลักที่ยึดถือร่วมกันของสมาชิกส่วนใหญ่ในองค์การ ถ้าเราพูดถึงวัฒนธรรมองค์การจะหมายถึงวัฒนธรรมหลักนั่นเอง ส่วนวัฒนธรรมย่อย (sub-culture) เป็นกลุ่มของค่านิยมร่วมของสมาชิกในกลุ่มย่อยๆ ขององค์การ ซึ่งมาจากความสัมพันธ์ในแนวตั้งและแนวนอนก็ได้ โดยสมาชิกภายในกลุ่มย่อย เช่น ระดับฝ่ายหรือหน่วยได้ร่วมสร้างขึ้นมา แต่วัฒนธรรมย่อยจะมีจุดอ่อนถ้าหากเกิดไปขัดแย้งกับวัฒนธรรมหลักหรือวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์การ และ Robbins (1998: 596-597) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมแข็ง (strong culture) และวัฒนธรรมอ่อน (weak culture) ว่าวัฒนธรรมแข็งเป็นค่านิยมร่วมขององค์การที่ยึดถืออย่างกว้างขวางของสมาชิกในองค์การ สมาชิกส่วนใหญ่ยอมรับค่านิยมหลักและมีความผูกพันต่อค่านิยมนั้น วัฒนธรรมแข็งจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ เพราะว่ามีระดับของการมีส่วนร่วมสูงในการสร้างเป็นวัฒนธรรมเพื่อเป็นการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิก ส่วนวัฒนธรรมอ่อนเป็นวัฒนธรรมที่สมาชิก

ขององค์การไม่ได้ยึดถือค่านิยมหลักขององค์การอย่างเคร่งครัดและอย่างกว้างขวาง หรือเป็นวัฒนธรรมที่ขาดการยอมรับของสมาชิกในองค์การนั่นเอง

Robbins (1998: 601) ระบุถึงหน้าที่ของวัฒนธรรมไว้ดังนี้ 1) กำหนดขอบเขตของบทบาท ซึ่งสร้างมาจากความแตกต่างระหว่างองค์การต่างๆ 2) สร้างความรู้สึกเป็นเอกลักษณ์สำหรับสมาชิกขององค์การ 3) สนับสนุนเพื่อการสืบทอดความผูกพันแก่คนกลุ่มใหญ่มากกว่าส่วนบุคคล 4) เพิ่มความมั่นคงของระบบสังคม ยึดเหนี่ยวบุคคลในองค์การให้มีมาตรฐานที่พึงพอใจร่วมกันในการที่จะพูดหรือกระทำการใด 5) สร้างความรู้สึกและกลไกควบคุมแบบแผนของเจตคติและพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

Schein (1990: 50) ได้ให้ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การในลักษณะของหน้าที่ต่อองค์การ คือ วัฒนธรรมช่วยแก้ปัญหาของกลุ่ม 1) การอยู่รอดและการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก และ 2) การบูรณาการกระบวนการภายในองค์การเพื่อความสามารถที่จะอยู่รอดและการปรับตัวต่อไป

Smircich (1983) ระบุว่าวัฒนธรรมองค์การมีส่วนช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ วัฒนธรรมองค์การจะเสริมสร้างความผูกพันให้กับสมาชิกขององค์การ วัฒนธรรมองค์การจะเป็นสิ่งที่กำหนดกรอบระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติร่วมกันของสมาชิกทำให้เกิดเอกลักษณ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในองค์การ และส่งผลถึงความมีเสถียรภาพภาพพจน์ที่ดีขององค์การ เป็นที่ยอมรับของสังคมทั่วไป

จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์การ เป็นสิ่งที่มองเห็นและไม่สามารถมองเห็นได้ จะอยู่ในรูปแบบของแบบแผนที่เป็นแนวปฏิบัติของบุคคลภายในองค์การ อันสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยม ความเชื่อ ข้อสมมติฐานพื้นฐาน เจตคติ บรรทัดฐาน และความคาดหวังที่สมาชิกในองค์การยึดถือร่วมกัน วัฒนธรรมองค์การถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตขององค์การซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม เจตคติและประสิทธิผลรวมของบุคลากร อีกทั้งวัฒนธรรมองค์การยังส่งผลต่อกระบวนการบริหารไม่ว่าจะเป็น การจูงใจ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การสื่อสาร การเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการควบคุม การประเมินผลและระบบการให้รางวัล ซึ่งผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงความสำคัญในการศึกษาการนำวัฒนธรรมองค์การมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารองค์การให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยการส่งเสริมให้องค์การมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง (strong culture) และสร้างสรรค์วัฒนธรรมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ เพื่อเป็นแบบแผนของวัฒนธรรมที่เป็นที่ยอมรับของสมาชิกในองค์การ และนำไปสู่การหลอมรวมความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของบุคลากรในการร่วมกันขับเคลื่อนภารกิจขององค์การไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมองค์การจำเป็นที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การหรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในขณะนั้นๆ และรองรับเพื่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่ดีด้วยทั้งนี้เพื่อความอยู่รอดขององค์การต่อไป

### 3. ลักษณะบุคคลในองค์การ

ตัวแปรย่อยของด้านลักษณะของบุคคลในองค์การประกอบด้วย ความผูกพันต่อองค์การ (organizational attachment) และแรงจูงใจ (motivation)

#### 3.1 ความผูกพันต่อองค์การ

ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร นับว่ามีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในการที่จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์การ ซึ่ง Luthans (2002:235) ระบุว่าความผูกพันต่อองค์การมีความสำคัญมากและเป็นสิ่งที่ทำลายหลักในศตวรรษที่ 21

ภรณ์ กীরติบุตร (2529: 94) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง การที่บุคลากร มีความผูกพันหรือสนใจอย่างจริงจังต่อเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บริหารและเต็มใจที่จะทุ่มเทพลังในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

Baron and Greenberg (1990: 173-174) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ทัศนคติที่มีต่อองค์การ เป็นการสะท้อนถึงขอบเขตที่แต่ละบุคคลแสดงตนต่อองค์การ และเกี่ยวข้องกับองค์การ ระดับความผูกพันต่อองค์การสูง แสดงถึงบุคลากรมีลักษณะดังนี้ 1) ยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์การอย่างมาก 2) เต็มใจที่จะทำงานให้องค์การ และ 3) ปวารณาอย่างแรงกล้าที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์การ

Steers (1991; 290) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง การแสดงตนของแต่ละบุคคลที่มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับองค์การอย่างมาก โดยมีลักษณะเป็น องค์ประกอบ คือ 1) มีความเชื่อและยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์การอย่างมาก 2) มีความเต็มใจที่จะพยายามทำงานให้กับองค์การ 3) มีความปวารณาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การอย่างมากต่อไป ความหมายนี้เป็นการแสดงถึงความจงรักภักดีต่อองค์การเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์การ แต่ละบุคคลมีความตั้งใจให้องค์การประสบความสำเร็จและมีความก้าวหน้า

Luthans (2002: 235) ให้ความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์การมีลักษณะเป็นทัศนคติ ส่วนใหญ่นิยามใน 3 ลักษณะ คือ 1) ปวารณาอย่างแรงกล้าที่ยังคงเป็นสมาชิกขององค์การ 2) มีความเต็มใจทำงานให้กับองค์การด้วยความพยายามในระดับสูง 3) มีความเชื่อและยอมรับในคุณค่าและเป้าหมายขององค์การ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าเป็น ทัศนคติที่สะท้อนถึงความจงรักภักดีของบุคลากรต่อองค์การ

Steers and Porter (1991: 291) ได้ระบุว่า การศึกษาความผูกพันต่อองค์การแตกต่างจากการศึกษาความพึงพอใจในการทำงาน ดังนี้

1) ความผูกพันต่อองค์การ เป็นการศึกษาที่กว้างขวางกว่าความพึงพอใจในการทำงานโดยสะท้อนให้เห็นถึงผลกระทบต่อองค์การโดยส่วนรวม ส่วนความพึงพอใจในการทำงานเป็นการมุ่งเฉพาะเกี่ยวกับงาน



2) ความผูกพันต่อองค์การเป็นความคาดหวังที่มีความแน่นอนและนานกว่าความพึงพอใจในการทำงานที่แสดงเฉพาะเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของงาน

รูปแบบของ 3 องค์ประกอบที่สนับสนุนความผูกพันต่อองค์การ โดย Meyer และ Allen (cited in Luthans, 2002: 237) ประกอบด้วย 1) ความผูกพันด้านความรู้สึก (affective commitment) เป็นความรู้สึกของพนักงานที่มีความผูกพันและความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะขององค์การ 2) ความผูกพันที่เป็นปทัสถาน (normative commitment) สิ่งที่พนักงานจะต้องยึดถือหรือเป็นสิ่งที่กดดันจากผู้อื่นในองค์การ และ 3) ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง (continuance commitment) แสดงให้เห็นถึงการที่บุคคลมีความผูกพันกับองค์การนั้น เพราะว่ามีเหตุผลทางผลประโยชน์ที่จะได้รับจากองค์การเมื่อออกจากองค์การหรือสิ้นสุดการทำงาน

Steers (1977: 290) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันกับประสิทธิผลขององค์การดังนี้ 1) บุคลากรซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างสูงต่อองค์การมักจะมีความปรารถนาอย่างมากที่จะยังคงอยู่กับองค์การต่อไป เพื่อทำงานขององค์การบรรลุเป้าหมายซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของ Koch and Steers (1976) 2) เมื่อบุคคลมีความผูกพันต่อองค์การ บุคคลจะมีความผูกพันอย่างมากต่องาน เพราะเห็นว่าการทำงานคือหนทางซึ่งตนสามารถทำประโยชน์ให้องค์การดำเนินการบรรลุเป้าหมาย

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ

Steers and Porter (1991: 295-296) ได้สรุปถึงสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1) ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ความสูง อายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงานนาน แรงจูงใจ ด้านความสำเร็จ และระดับการศึกษาสูง

2) คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับบทบาทของงาน งานที่มีคุณค่า บทบาทที่เด่นชัดและบทบาทที่สอดคล้องกับตนเอง มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความผูกพันต่อองค์การ

3) โครงสร้างขององค์การ ระบบของการมีแบบแผน มีหน้าที่ชัดเจน มีการกระจายอำนาจ มีการกระจายงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีส่วนเป็นเจ้าขององค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ

4) ประสบการณ์ในงาน ได้แก่ ทศนคติของบุคคลที่มีต่อการทำงาน เป็นความผูกพันทางจิตวิทยา ได้แก่ ทศนคติของบุคคลที่มีต่อบุคคลในองค์การ การปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา การรู้สึกว่าตนเองเป็นบุคคลสำคัญ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ระดับของการแสดงตนของบุคคลที่มีความผูกพัน หรือปรารถนาอย่างแรงกล้าในการเป็นสมาชิกขององค์การที่ยอมรับในเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การจะปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุเป้าหมาย เต็มใจและมีความจงรักภักดีต่อองค์การ

แนวทางในการเพิ่มความผูกพันต่อองค์การ

Luthans (2002: 237-238) ได้เสนอแนวทางในการเพิ่มความผูกพันต่อองค์การ ดังนี้

1) ยึดมั่นผูกติดกับค่านิยมเป็นอันดับแรก โดยการเขียนแสดงให้ทุกคนรับทราบ และผู้บริหารจะต้องบอกกล่าว ตอกย้ำ อย่างสม่ำเสมอ

2) ทำความกระจ่าง และสื่อสารพันธกิจขององค์การ สร้างให้เกิดค่านิยมต่อการปฏิบัติงาน โดยการให้การปฐมนิเทศและฝึกอบรม สร้างประเพณีที่ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน

3) ประกันในความยุติธรรมขององค์การ สร้างความเข้าใจในขั้นตอนที่ยังข้องใจหรือไม่กระจ่าง โดยเปิดให้มีการสื่อสารแบบสองทาง

4) สร้างจิตสำนึกของความเป็นชุมชนร่วมกัน สร้างค่านิยมพื้นฐานของความเป็นหนึ่งเดียว การใช้ประโยชน์ร่วมกันและความเป็นที่มั่งคั่งโดยการทำงานร่วมกัน

5) สนับสนุนการพัฒนาพนักงานให้ทำงานที่ท้าทาย เพิ่มและเสริมพลังอำนาจแก่พนักงาน

ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรนำมาซึ่งความมุ่งมั่น ความปรารถนาอย่างแรงกล้า ความเชื่อ ยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์การ และเต็มใจในการปฏิบัติงานให้แก่องค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการนำองค์การไปสู่ความมีประสิทธิผลต่อไป และในปัจจุบันองค์การเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงสูง ส่งผลให้องค์การจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน โครงสร้างองค์การและรวมไปถึงการจัดกำลังคนที่เหมาะสม (right sizing) ภายใต้อภิวาทการณ์ดังกล่าว ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่สามารถช่วยให้องค์การสามารถฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ ไปด้วยดี

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ระดับของการแสดงตนของบุคคลที่มีความผูกพัน หรือปรารถนาอย่างแรงกล้าในการเป็นสมาชิกขององค์การที่ยอมรับในเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การจะปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุเป้าหมาย เต็มใจและมีความจงรักภักดีต่อองค์การ

### 3.2 แรงจูงใจ

โดยปกติแล้วจะมีคำตั้งแต่หนึ่งหรือมากกว่าที่ประกอบอยู่ในความหมายของคำว่าแรงจูงใจ คำดังกล่าว คือ ความปรารถนา (desires) ความต้องการ (wants) ความมุ่งหวัง (wishes) เป้าประสงค์ (aims) เป้าหมาย (goals) ความต้องการจำเป็น (needs) แรงขับ (drives or motives) และสิ่งตอบแทน (incentive) (Luthans, 2002 : 249) Campbell และคณะ (1970 cited in Gibson and other, 2000: 125) ได้ระบุว่า แรงจูงใจเป็นการกระทำที่ประกอบด้วย

1) ทิศทางของพฤติกรรม 2) ความเข้มข้นต่อการตอบสนอง และ 3) ความคงทนของพฤติกรรม ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของการจูงใจไว้ดังนี้

Robbins (1998: 168) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นความตั้งใจของความพยายามของบุคคลในระดับสูง เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การ ภายใต้เงื่อนไขของความสามารถที่พยายามให้เกิดความพึงพอใจ ความความต้องการของแต่ละบุคคล

Vroom (1964 cited in Steers and porter, 1991: 5) แรงจูงใจเป็นกระบวนการการจัดการทางเลือกจากหลายๆ ทางเลือก ตามความสมัครใจของบุคคลหรือองค์การระดับล่าง

Campbell and Pritchard (1976 cite in Steers and porter, 1991: 5) แรงจูงใจเป็นการกระทำของชุดของตัวแปรตามและตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์ในการอธิบายถึงทิศทาง ความเข้ม และความต่อเนื่องของพฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่มีผลต่อความถนัด ทักษะและความเข้าใจต่องาน และข้อจำกัดจากสภาวะอิทธิพลของสภาพแวดล้อม

Hoy and Miskel (1991:168) แรงจูงใจเป็นแรง (forces) แรงขับ (drives) ความต้องการจำเป็น (needs) และความเครียด (tension states) หรือกลไกอื่นๆ (mechanism) ที่ก่อให้เกิดและคงไว้ซึ่งพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน (ด้วยความเต็มใจ) เพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคล

Boron and Schunk (cites in Slavin, 1994:231) ระบุว่า แรงจูงใจหมายถึง การกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมกับความเต็มใจภายใต้ความต้องการ ความสนใจ และเมื่อมีการกระทำหรือได้ปฏิบัติตามเงื่อนไขแล้วก็จะได้รับสิ่งตอบแทนตามที่บุคคลต้องการโดยผู้รับมีความพึงพอใจ ความตั้งใจ ความสนใจ และความพยายามในระดับสูง เพื่อมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ ยังผลต่อความพึงพอใจแก่บุคคลนั้นๆ

Luthans (2002:249-250) ได้กล่าวว่า กระบวนการของแรงจูงใจเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการ (needs) แรงขับ (drives) และสิ่งตอบแทน (incentives) โดยมีรูปแบบของความสัมพันธ์ คือ

โดยที่ความต้องการ (needs) จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลขาดความสมดุลทางด้านร่างกายและจิตใจ จากนั้นก็เกิดแรงขับ (drives) เพื่อจะชดเชยบรรเทาความต้องการโดยแรงขับเกิดขึ้นในร่างกายและจิตใจ ไปสู่การกระทำเพื่อมุ่งไปสู่การได้รับสิ่งตอบแทน (incentives) ซึ่งเป็นจุดสุดท้ายของวงจรของการจูงใจ จึงทำให้เกิดสภาวะของความสมดุลและขจัดแรงขับออกไป

ทฤษฎีแรงจูงใจที่เน้นเนื้อหาของแรงจูงใจ (content theories of motivation) คือทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of need) มาสโลว์ได้แบ่งระดับความต้องการของบุคคลออกเป็น 5 ระดับ จากระดับความต้องการพื้นฐานไปจนถึงระดับความต้องการสูงสุด ได้แก่ ความต้องการด้านร่างกาย ความปลอดภัยมั่นคง การมีชื่อเสียง การยอมรับนับถือ และประสบความสำเร็จตามความนึกคิดของตนเอง ทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮอส์สเบิร์ก (Herzberg's two – actor theory) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่จะทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานเรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (motivation factors) ซึ่งเป็นปัจจัยภายในตัวบุคคล (intrinsic) และปัจจัยที่จะทำให้เกิดความรู้สึกไม่

พึงพอใจในการทำงาน เรียกว่า ปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยเกื้อหนุน (hygiene factors) เป็นปัจจัยภายนอก (extrinsic) ส่วนทฤษฎี อีอาร์จี (ERG) ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's E.R.G. theory) ได้แบ่งความต้องการของบุคคลออกเป็น 3 ระดับ คือความต้องการดำรงชีวิต (existence) สัมพันธภาพ (relatedness) และการเจริญก้าวหน้า (growth) และทฤษฎีการจูงใจของ แมคคิลล์แลนด (achievement motivation) ได้แบ่งความต้องการออกเป็น 3 ประเภท คือ ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (achievement) หรือ n A ch การสัมพันธ์ (affiliation) หรือ n A ff และ อำนาจ (power) หรือ n Pow กลุ่มทฤษฎีที่เป็นเนื้อหาของการจูงใจที่ได้กล่าวมานั้นเป็นทฤษฎีที่ต้องการทราบถึงปัจจัยภายในของบุคคลที่มาจูงใจบุคคลนั้น ๆ โดยเชื่อว่ามนุษย์เป็นผู้มีเหตุผล มีความปรารถนา (desires) และใช้ความตั้งใจ (will) ที่เป็นส่วนหนึ่งของจิต (mind) นำไปสู่พฤติกรรมที่ทำให้ความปรารถนานั้นบรรลุความสำเร็จ อย่างไรก็ตามแม้แนวคิดเกี่ยวกับความตั้งใจจะไม่สามารถอธิบายพฤติกรรมมนุษย์ได้เพียงพอแต่ก็เป็นแนวในการทำนายและอธิบายพฤติกรรมมนุษย์และในทางปฏิบัติสามารถนำไปปรับใช้ได้ในการบริหารองค์การสามารถอธิบายพฤติกรรมมนุษย์ได้เพียงพอแต่ก็เป็นแนวในการทำนายและอธิบายพฤติกรรมมนุษย์และในทางปฏิบัติสามารถนำไปปรับใช้ได้ในการบริหารองค์การ

ทฤษฎีแรงจูงใจที่เป็นกระบวนการ (process theories of motivation) ได้แก่ ทฤษฎีความคาดหวังของ วรูม (Vroom's expectancy theory) โดยเหตุผลของทฤษฎีนี้คือความพยายามของบุคคลในการทำงานเพื่อบรรลุผลการปฏิบัติ อันเป็นผลมาจากผลตอบแทนที่ตนเองพอใจ โดยมีการเลือกวิธีดำเนินการเพียงอย่างเดียวที่เขาคิดว่าดีที่สุดจากทางเลือกหลาย ๆ ทางที่แตกต่างกัน ซึ่งตัวแปรพื้นฐานของทฤษฎีนี้ได้แก่ การเลือก (choice) ความคาดหวัง (expectancy) และความพอใจ (preference) ซึ่งหมายถึง คุณค่า (valence) เป็นคุณค่าที่บุคคลบรรลุซึ่งผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน นอกจากตัวแปรดังกล่าวแล้วยังมีเครื่องมือ (instrumentality) ที่บุคคลใช้เชื่อมโยงไปสู่ผลลัพธ์ของการปฏิบัติ ทฤษฎีความเสมอภาค (Adam's equity theory) ซึ่งเสนอว่าบทบาทความเสมอภาคที่มีต่อแรงจูงใจ คือ การที่คนเราเปรียบเทียบตัวป้อน (inputs) กับผลลัพธ์ (outcome) ของตนกับบุคคลอื่นในการทำงาน ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement theory) ซึ่งแบ่งเป็นการเสริมแรงทางบวก (positive reinforcement) ได้แก่ รางวัล คำชมเชย และจ่ายโบนัส ส่วนการเสริมแรงทางลบ (negative reinforcement) เช่น การลงโทษ (punishment) และการระงับ (extinction)

ส่วนทฤษฎีตัวแบบแรงจูงใจของ พอร์ทเตอร์ และลอเลอร์ เป็นตัวแบบการบูรณาการของแรงจูงใจ (integrating model of motivation) ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจ และรางวัล (ผลตอบแทน) และชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานของแต่ละคนที่จะต้องใช้ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะของแต่ละบุคคล

นรา สมประสงค์ (2536 อ้างใน สุพิศ ประสบศิลป์, 2540: 64) ได้สรุปความสำคัญของแรงจูงใจไว้คือ 1) ช่วยเสริมกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์การ 2) ช่วยเสริมสร้างขวัญและทำที่ที่ดีในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน 3) ช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์การมีความ

จรรักษ์ที่ดีต่อองค์กร 4) ช่วยเสริมสร้างความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของบุคคลและกลุ่ม ในองค์กร 5) ช่วยให้การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น 6) ช่วยให้เกิดความ เชื่อถือศรัทธาในองค์กรที่ทำงานอยู่ บุคลากรมีความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัย 7) ช่วยเสริมสร้างความ เจริญก้าวหน้าให้แก่ผู้ทำงาน ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และ 8) ช่วยให้องค์การมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

Gibson and Others (1992: 327-335) ได้เสนอโปรแกรมการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการเพิ่ม แรงจูงใจแก่บุคคลในการปฏิบัติงาน คือ การเพิ่มคุณค่าของงาน (job enrichment) และการเชื่อมโยง ค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงาน (relating pay to job performance) ซึ่ง Herzberg ได้บรรยายถึง การเพิ่มคุณค่าของงาน คือ การพยายามปรับปรุงประสิทธิภาพของงานและความพึงพอใจของบุคคล โดยการสร้างงานให้แก่บุคคลนั้นๆ งานมีลักษณะเฉพาะ ขยายขอบเขตของการบรรลุความสำเร็จและ การยอมรับ เป็นงานที่มีความท้าทายและความรับผิดชอบสูงและโอกาสที่แต่ละบุคคลมีความก้าวหน้า และเติบโตสูง โดยคำนึงถึงการสร้างเงื่อนไขของงานกับการจ่ายค่าตอบแทน โครงสร้างองค์กร การ สื่อสารและการฝึกอบรม ซึ่งมีความสำคัญและจำเป็นที่บุคคลพึงมีสิทธิโดยชอบธรรม การเพิ่มคุณค่า ของงานจะเน้นทั้งการเพิ่มขอบเขตและความลึกของงาน โดยมีทิศทางหลักของงาน 5 ประการ คือ 1) ความหลากหลาย (variety) 2) งานที่ทำอย่างมีเกียรติ คือมอบหมายให้ทำงานทั้งหมดไม่ใช่เพียง บางส่วน 3) งานที่มีความสำคัญ (task significance) 4) อิสระในการดำเนินงาน (autonomy) และ 5) การให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback)

ส่วนการเชื่อมโยงค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานจะอยู่ในรูปประโยชน์พิเศษที่ให้กับ พนักงานนอกเหนือจากค่าจ้าง อันได้แก่ การประกันสุขภาพ การประกันชีวิต ค่าใช้จ่ายในวันหยุด และ ค่ารักษาพยาบาล ตลอดจนการทำแผนการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อการจูงใจ

แรงจูงใจเป็นกลไกที่สำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งองค์กรโดยผู้บริหารจะต้อง สร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร เพื่อให้เกิดความพยายาม ความมุ่งมั่น ความตั้งใจในการกระทำ กิจกรรมต่างๆ เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วยความเต็มใจ และการให้เกิดความภาคภูมิใจ ร่วมกัน ซึ่งปัจจัยที่จะจูงใจให้บุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น มีทั้งปัจจัยภายในและปัจจัย ภายนอก ผู้บริหารจำเป็นจะต้องศึกษาถึงพื้นฐานความต้องการของบุคคลตลอดจนสถานการณ์ต่างๆ ในการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมแก่บุคคลอันจะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

### **ลักษณะนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ**

ตัวแปรย่อยของด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติประกอบด้วย การบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) การติดต่อสื่อสาร (communication) ภาวะผู้นำ (leadership) และการ บริหารการเปลี่ยนแปลง (change management)

#### 4.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์

จากสภาพการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองส่งผลต่อการบริหารองค์การของผู้บริหารเป็นอย่างมาก การบริหารจะต้องเป็นการบริหารเชิงรุกที่เป็นลักษณะของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารได้เปลี่ยนแปลงจากอดีตที่มักเน้นเฉพาะสภาพแวดล้อมในขณะนั้นขององค์การ แต่จะเปลี่ยนมาเป็นการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงผลในอนาคตเพิ่มขึ้นอีกด้วย โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ให้ได้ดีที่สุด ภายใต้สถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงเกิดการพัฒนาศึกษาเรื่องกลยุทธ์ (strategy) Glueck (1988: 5) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไว้ว่าเป็นชุดของการตัดสินใจและการกระทำที่ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพที่จะช่วยให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้

Certo and Peter (1990: 5) ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นกระบวนการที่ทำซ้ำๆ (iterative) อย่างต่อเนื่องเป็นปัจจุบัน (continuous) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมด้วยการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน (steps) ต่อเนื่องตลอดเวลาเป็นวัฏจักรไป ซึ่งได้แก่

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (performing an environmental analysis)
2. การกำหนดทิศทางขององค์การ (establishing organizational direction)
3. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ (formulating organizational strategy)
4. การนำกลยุทธ์ไปใช้ (implementing organizational strategy)
5. การควบคุมกลยุทธ์ (strategic exerting control)

Dess and Miller (1993: 9) แสดงส่วนประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 ส่วนคือ

- 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (strategic analysis)
- 2) การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation)
- 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation)

Thompson and Strickland (1998: 3-4) เสนอกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าประกอบด้วยงาน 5 ประการ คือ

1. การพัฒนาวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (developing strategic vision and business mission)
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (setting objectives)
3. การกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ (crafting a strategy to achieve the objectives)
4. การปฏิบัติการและการบริหารกลยุทธ์ (implementing and executing the strategy)
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ทบทวนพัฒนาการใหม่ๆ และกระตุ้นการแก้ไขปรับปรุง (evaluating performance, monitoring new developments, and initiating corrective adjustments)

จากที่นักวิชาการได้ให้ขั้นตอนของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้หลายแบบ แต่มีแบบที่มีลักษณะสำคัญร่วมกันเป็นแกนสำคัญใน 3 ขั้นตอน ตามที่ Dess and Miller ได้เสนอไว้คือ ขั้นตอนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ และขั้นตอนการปฏิบัติตามกลยุทธ์

รายละเอียดของขั้นตอนแต่ละขั้นตอน มีดังต่อไปนี้

#### 1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เป็นการวิเคราะห์ถึงโอกาสและภาวะคุกคาม (opportunities and threat) ที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งภายในองค์กร (strength and weakness) รวมไปถึงการศึกษา การประเมินผลข้อมูลที่สำคัญในการแก้ไขปัญหา หรือใช้โอกาสที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด เพื่อวินิจฉัยตัดสินใจในการบริหารว่าจะดำเนินการปรับตัวอย่างไร จึงจะเหมาะสมที่สุดต่อองค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นเรื่องที่สำคัญ และจำเป็นสำหรับองค์กรที่จะต้องศึกษาวิเคราะห์ เนื่องจากสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ ด้วยเหตุที่ว่าองค์กรในปัจจุบันมีสภาพเป็นองค์กรระบบเปิดจะมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ในลักษณะแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน และผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นนั้นจะต้องมีความสมดุลกันด้วย รวมทั้งสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปก็จะมีผลหรือมีอิทธิพลทำให้ระบบมีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย องค์กรจะต้องมีการปรับเปลี่ยนบทบาทและยุทธศาสตร์ในการปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัยมากขึ้น และ Steers (1977: 65-99) ได้ให้ทรรศนะในด้านอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับ

1) ความสามารถในการทำนายสิ่งแวดล้อมในอนาคต 2) ความถูกต้องของความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม 3) ระดับเหตุผลขององค์กร ซึ่งทั้งสามประการนี้ย่อมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อม ในส่วนที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร

สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย ปัจจัยดังต่อไปนี้ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม การเมือง และเทคโนโลยี ส่วนสภาพแวดล้อมภายใน คือ ปัจจัยด้านองค์กร การตลาด การเงิน การผลิต หรือปฏิบัติการ และด้านทรัพยากรและบุคลากร

ในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์ถึงโอกาสและภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อการประมาณการขนาดของการเสี่ยงและคาดการณ์ถึงความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งประเมินถึงผลกระทบของสิ่งที่เกิดขึ้น ส่วนการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งภายในองค์กร เป็นการพิจารณาจุดแข็งขององค์กรที่มีอยู่คืออะไร บุคลากรทรัพยากรมีมากน้อยและมีคุณภาพเพียงใด กลยุทธ์ที่ดีจะต้องสร้างขึ้นจากการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งขององค์กรที่มีอยู่และต้องสามารถลดขนาดของปัญหาที่เป็นจุดอ่อนให้เหลือน้อยที่สุด

## 6. การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ คือ การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด โดยมีฐานข้อมูลจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ในข้อ 1. การวางแผนกลยุทธ์ จะประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจ (mission) และวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ (strategic objectives) และการกำหนดแผนงานหลัก (major plans) นโยบาย (policies) และกลยุทธ์ย่อย (sub strategies) โดยกลยุทธ์หมายถึง วิธีการ หรือวิธีดำเนินการ หรือเทคนิคการปฏิบัติซึ่งเป็นวิธีการอันแยบคายในการดำเนินงานไปสู่จุดหมายหรือเป้าหมายที่ต้องการ เป็นกลวิธีซึ่งได้ผ่านการคัดเลือกที่ได้ผ่านการคิด การไตร่ตรอง อย่างรอบคอบ และได้พิจารณาแล้วเห็นว่าเป็นวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพสูง ในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ได้ระบุไว้ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2537 : 5)

การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ คือการพิจารณาคงใจเกี่ยวกับภารกิจหรือจุดมุ่งหมายขององค์การว่า ตั้งขึ้นเพื่ออะไร และระบุผลสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้น จะได้เป็นเครื่องชี้นำองค์การให้สามารถดำเนินกิจการได้มั่นคงเติบโตอย่างเหมาะสมถูกต้อง ซึ่งหมายถึง การอยู่รอด (survival) การทำกำไร (profitability) ขนาดและการแบ่งส่วนตลาด (size and market share) และการทำประโยชน์แก่สังคม (social contribution) ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ องค์การ ควรยึดลูกค้าเป็นหลัก การกำหนดแผนงานหลัก นโยบายและกลยุทธ์ย่อย เป็นการแจกแจงพันธกิจและวัตถุประสงค์ออกเป็นแผนงานหลักต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุตามที่องค์การต้องการ แผนงานหลักนี้หมายถึง แผนงานและโครงการใหม่ๆ ที่จำเป็นเพื่อช่วยให้พันธกิจและวัตถุประสงค์บรรลุผลสำเร็จได้ สำหรับนโยบายจะเป็นพื้นฐานของแผนงานและทำให้โครงการสำเร็จ

ส่วนสำคัญของกำหนดยุทธศาสตร์คือ การสร้างกลยุทธ์ทางเลือกขึ้นเพื่อการบรรลุพันธกิจและเป้าหมายวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่ง Byars (1992: 13) ได้แบ่งกลยุทธ์ออกเป็นกลยุทธ์ระดับองค์การ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ส่วนรวม กลยุทธ์เฉพาะหน่วยธุรกิจและกลยุทธ์ปฏิบัติการ

## 7. การปฏิบัติตามกลยุทธ์

เป็นขั้นตอนของการนำเอากลยุทธ์ไปดำเนินการ โดยอยู่ในรูปของแผนงานต่าง ๆ เพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามกลยุทธ์ที่วางไว้ ปัจจัยที่จะทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จคือ โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ บุคลากร กระบวนการบริหารงาน เทคโนโลยี การควบคุมและภาวะผู้นำของผู้บริหาร

Dess and Miller (1993: 320-324) ได้ระบุปัจจัยด้านผู้นำเชิงกลยุทธ์ (leadership strategy) และปัจจัยการควบคุมกลยุทธ์ (strategic control) จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับกิจกรรม 3 ประการ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ

1) การกำหนดทิศทาง (setting direction) ขององค์การทั้งในด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ วิธีการต่างๆ ซึ่งผู้บริหารจะต้องเข้าใจสภาพแวดล้อมอย่างลึกซึ้ง เข้าใจความต้องการของผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด



(stakeholders) ขององค์การและสามารถนำข้อมูลเหล่านี้มากำหนดทิศทางให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนไม่แน่นอน ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ (strategic vision) ในการตอบสนองแบบรุกหน้า (proactive strategy) และการจัดกลยุทธ์ตามสถานการณ์ (contingency)

2) การออกแบบองค์การ (designing the organization) เป็นการประเมินองค์การและจัดการออกแบบ เปลี่ยนแปลงองค์การในด้านโครงสร้างระบบ ทีมงานและกระบวนการต่างๆ ขององค์การที่จำเป็นต่อการเกิดผลลัพธ์ เป้าหมาย ความสำเร็จ ผู้นำจึงต้องมีความคิดสร้างสรรค์ คิดค้นสิ่งใหม่ๆ และไวต่อการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์รอบด้าน

3) การปลูกฝังวัฒนธรรมแห่งความเป็นเลิศและคุณธรรม (installing a culture emphasizing excellence and ethics) เพื่อให้บุคลากรของทุกฝ่ายในองค์การมีค่านิยม ความเชื่อ วิสัยทัศน์ บรรทัดฐานของความเป็นเลิศในองค์การร่วมกัน และผู้นำจะต้องปลูกฝังวัฒนธรรมจากคุณธรรม ความรับผิดชอบ จรรยาบรรณและมาตรฐานขององค์การให้เกิดขึ้นในวิถีทางที่ถูกต้อง ยุติธรรมและเหมาะสมในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ จึงมีบทบาทที่สำคัญต่อการนำพาองค์การให้พ้นจากสภาวะวิกฤติ นำองค์การไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ผู้นำจะต้องเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ นำการเปลี่ยนแปลงสร้างจิตสำนึกร่วมของบุคลากรในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่เกิดจากการระดมความคิดของทุกคนในองค์การ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีบทบาทเป็นผู้ริเริ่ม ผู้ประกอบการ ผู้จัดการ ผู้จูงใจ ผู้เจรจาต่อรอง ผู้ประสานงาน ผู้ให้คำแนะนำ ผู้แก้ไขปัญหา ผู้ตัดสินใจ ผู้สนับสนุนส่งเสริมและผู้ควบคุมตามแต่สถานการณ์

Glueck (1988: 376) ได้เสนอขั้นตอนการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ใน 2 ลักษณะคือ

1) การวิเคราะห์และประเมินผลปัจจัยภายใน ซึ่งได้แก่ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ ดำเนินการวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงตามเวลาที่กำหนดเพื่อหาผลลัพธ์ที่ได้เกินกว่าที่ยอมรับได้ แล้ววิเคราะห์สาเหตุเพื่อแก้ไข

2) การวิเคราะห์และประเมินผลปัจจัยภายนอกคือ สภาพแวดล้อมที่มีความเปลี่ยนแปลงและยอมทำให้ผลลัพธ์เกิดความเบี่ยงเบนด้วยการกำหนดข้อสมมติฐานของสภาพแวดล้อมอย่างละเอียด หากมีการเปลี่ยนแปลงไปจากที่คาดการณ์ กำหนดไว้จะต้องปรับปรุง เป้าหมาย กลยุทธ์และแผนงาน

#### 4.2 การสนับสนุนผลการปฏิบัติงาน

การสนับสนุนผลการปฏิบัติงาน ในองค์การจะมีส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การได้นั้นต้องมีงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่เพียงพอสามารถทำให้องค์การมีปัจจัยในการดำเนินงานที่จะขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ผู้บริหารทุกระดับบุคลากรทุกคนในองค์การร่วมกัน การกำหนดเกณฑ์ความสำเร็จของการปฏิบัติงานไว้อย่างเหมาะสมมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานกับเกณฑ์ที่วางไว้ มีการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ องค์การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปพัฒนาบุคลากรและพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนเตรียมปรับตัวขององค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม

เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ส่วนที่ให้การสนับสนุนทั่วไป (supportive) ทำหน้าที่เพื่อเสริมกิจกรรมขององค์กร นโยบายการบริหารและการปฏิบัติต้องมีรูปแบบโครงสร้างองค์กรสมัยใหม่ ซึ่งเป็นโครงสร้างที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งโครงสร้างตามทฤษฎีดั้งเดิมไม่สามารถที่จะแก้ปัญหาที่ซับซ้อนในปัจจุบันได้ ต้องมีความยืดหยุ่น ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง สร้างสรรค์นวัตกรรมจะเป็นโครงสร้างที่สามารถรองรับสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนและเป็นสิ่งที่ท้าทายขององค์กรสมัยใหม่ เพื่อรวมบุคลากรจากฝ่ายต่างๆ ผนึกกำลังร่วมกันทำกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรที่ต้องการระดมความสามารถที่หลากหลาย เป็นการผนึกกำลัง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร

#### 4.3 การติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารเปรียบเทียบกับเส้นชีวิตขององค์กรทุกองค์กร ในฐานะเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงระหว่างบุคคล กลุ่ม และองค์กรเข้าด้วยกัน การติดต่อสื่อสารเป็นสื่อกลางในการนำปัจจัยเข้าจากสภาพแวดล้อมสู่องค์กร และส่งผลผลิตจากองค์กรสู่สภาพแวดล้อมต่อไปสำหรับผู้บริหาร การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ผู้บริหารนำมาใช้ในการตัดสินใจ การติดตามงานและการแก้ไขให้ถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ และให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในขณะนั้น และจากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารใช้เวลาประมาณร้อยละ 80 กับการติดต่อสื่อสาร (Lunenbergh and Ornstine, 1996: 177)

Scott and Mitchell (1976 cited in Robbins, 2001: 310-311) ได้ระบุถึงหน้าที่ของการสื่อสารในองค์กรมี 4 ประการคือ

1) การสื่อสารมีหน้าที่ควบคุมพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร โดยที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ตามสายการบังคับบัญชา การสื่อสารแบบเป็นทางการจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรว่าเป็นไปตามนโยบายและบทบาทหน้าที่หรือไม่ ในขณะที่การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ก็จะเป็นตัวควบคุมพฤติกรรมของกลุ่มไปด้วยเช่นกัน เช่น เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่กลุ่มผู้ปฏิบัติงานไปรบกวนสมาชิกของกลุ่มมากเกินไป พวกเขาจะใช้การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ยับยั้ง หรือควบคุมพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของกลุ่ม

2) การสื่อสารเป็นการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร ซึ่งการสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในงานที่ปฏิบัติ รวมถึงการที่จะปฏิบัติให้ดีขึ้นนั้นควรทำอย่างไรตลอดจนการรับทราบผลการปฏิบัติงานของตนเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพต่อไปและเสริมพลังให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

3) การสื่อสารจะช่วยให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางสังคมแก่บุคลากร โดยการสื่อสารจะเป็นกลไกพื้นฐานที่จะทำให้นักแสดงออกซึ่งความรู้สึกต่อกัน เช่น ความรู้สึกพึงพอใจ หรือไม่สมหวัง อันจะนำไปสู่การเติมเต็มของความต้องการทางด้านสังคมของบุคลากร

4) การสื่อสารจะช่วยสนับสนุนข้อมูลข่าวสารเพื่อเป็นทางเลือกในการตัดสินใจทั้งในระดับบุคคลหรือระดับกลุ่ม

กระบวนการติดต่อสื่อสาร

กระบวนการติดต่อสื่อสาร ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ (Robbins, 2001: 285-286) ดังนี้

1) แหล่งข่าวที่ต้องการสื่อสาร (the communication source) ข่าวสารที่ต้องการสื่อ จะต้องมีส่วนแหล่งที่มา มีวัตถุประสงค์ที่ต้องการสื่อสาร

2) การส่งรหัส (encoding) ผู้ส่งสารจะต้องแปลงข่าวสารที่ต้องการสื่อสาร โดยการประมวลความคิดให้อยู่ในรูปของสัญลักษณ์ เช่น คำพูด รูปภาพ กริยาท่าทาง หรือแผนผัง เพื่อให้ผู้รับเข้าใจเงื่อนไข 4 ประการ ที่มีผลต่อการส่งรหัส คือ ทักษะ เจตคติ ความรู้และระบบสังคม และวัฒนธรรมของผู้ส่งรหัส

3) ข่าวสาร (message)

4) ช่องทางการสื่อสาร (channel) หมายถึง สื่อกลางที่เป็นช่องทางการเดินของข่าวสารที่ต้องการสื่อสาร อาจจะเป็นช่องทางที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ถ้าเป็นช่องทางการสื่อสารที่เป็นทางการมาจากองค์การดำเนินการซึ่งข่าวสารจะเกี่ยวข้องกับการงานของบุคลากร ส่วนช่องทางการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการจะเป็นข่าวสารส่วนบุคคลหรือสังคม

5) การถอดรหัส (decoding)

6) ผู้รับสาร (receiver) การแปลความหมายข่าวสารจากผู้ส่งสาร ซึ่งก่อนที่ข่าวสารจะถึงผู้รับสารนั้น ข่าวสารที่อยู่ในรูปสัญลักษณ์ต่างๆ ที่ถูกส่งมาตามช่องทางต่างๆ จะถูกแปลให้อยู่ในรูปแบบที่ผู้รับสารสามารถเข้าใจได้ ประเด็นที่สำคัญสำหรับการสื่อสารที่จะให้ผู้รับสารได้เข้าใจข่าวสารตรงกับวัตถุประสงค์ของผู้ส่งสารนั้นขึ้นอยู่กับทักษะจากแหล่งที่ส่งสารในการเขียนหรือการพูด และผู้รับสารจะต้องมีทักษะในการอ่านหรือฟังเช่นกัน และยังมีข้อจำกัดของทักษะ เจตคติ ความรู้ ระบบสังคม และวัฒนธรรมอีกด้วย

7) การให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback loop) เป็นการตรวจสอบถึงความสำเร็จในการสื่อสารข่าวสารที่ส่งไปนั้น ผู้รับสารสามารถเข้าใจข่าวสารตรงกับวัตถุประสงค์หรือไม่ อย่างไร ชัดชัดหรือประสบปัญหาในจุดใดเพื่อที่จะหาทางแก้ไขต่อไป

ทิศทางการสื่อสาร

การสื่อสารในองค์การโดยทั่วไป มีทิศทางการสื่อสาร ดังนี้

1) การสื่อสารจากบนลงล่าง (downward communication) เป็นการสื่อสารตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา จากผู้บริหารไปสู่ผู้ปฏิบัติ เช่น คำแนะนำลักษณะงาน ประกาศ หรือคำสั่งต่างๆ ของหน่วยงาน นโยบาย ขั้นตอนการปฏิบัติงาน คู่มือและสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ของหน่วยงาน วัตถุประสงค์ของการสื่อสารรูปแบบนี้เพื่อให้บุคลากรทราบแนวทาง เกี่ยวกับลักษณะงานขั้นตอนการปฏิบัติงานใน

องค์การและผลการปฏิบัติงานในองค์การ ตลอดจนทำให้บุคลากรเกิดความชื่นชมทราบในเป้าหมายขององค์การ (Katz and Kahn, 1978: 440)

2) การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (upward communication) องค์การที่มีประสิทธิผลต้องการสื่อสารแบบนี้พอ ๆ กับความต้องการสื่อสารจากบนลงล่าง ซึ่งการสื่อสารจากล่างขึ้นบนจะอยู่ในลักษณะของการประชุมพนักงาน open door policy จดหมายจากพนักงาน และการมีส่วนร่วมของกลุ่มทางสังคม เช่น กีฬา ทัศนศึกษา งานรื่นเริง การสื่อสารแบบนี้เป็นการเปิดโอกาสแสดงความคิดเห็น เสนอปัญหาหรือให้ข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในการรับทราบข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด และสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

3) การสื่อสารแบบแนวนอน (horizontal communication) เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลภายในฝ่าย แผนกเดียวกันหรือระหว่างฝ่าย แผนก เป็นการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการระหว่างบุคคล

4) การสื่อสารแบบแนวทแยง (diagonal communication) เป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นน้อยกว่าวิธีอื่นๆ ใช้ในสถานการณ์ที่สมาชิกขององค์การไม่สามารถใช้วิธีการสื่อสารผ่านช่องทางอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากทิศทางการสื่อสารที่กล่าวมา ข่าวลือ (grapevine) เป็นการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีลักษณะดังนี้ 1) มีการส่งข้อความได้อย่างรวดเร็ว 2) สื่อสารด้วยปาก 3) มีการจัดการกับเหตุการณ์ที่ผิดปกติ 4) เป็นเรื่องเกี่ยวกับบุคคลมากกว่าประเด็นอื่น ๆ 5) มักมีการสร้างข่าวลือโดยเฉพาะระดับคนงาน 6) ใ้ใจผู้ปฏิบัติงานได้

การสื่อสารที่มีประสิทธิผล จะเป็นความต้องการพื้นฐานที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Merryman A. 1996 cited in Luthans, 1998: 465) Barnnard (1968 cited in Luthans, 1968: 466) ได้เสนอองค์ประกอบ 7 ประการที่สำคัญในการสื่อสารและสามารถคงไว้ซึ่งวัตถุประสงค์อย่างแท้จริงขององค์การ องค์ประกอบดังกล่าว ได้แก่

- 1) ช่องทางการสื่อสารจะต้องมีความชัดเจนและแน่นอน
- 2) มีช่องทางการสื่อสารอย่างเป็นทางการที่แน่นอนแก่สมาชิกทุกคนในองค์การ
- 3) เส้นทางการสื่อสารจะต้องสั้นและตรงประเด็นเท่าที่เป็นไปได้
- 4) เส้นทางการสื่อสารอย่างเป็นทางการจะต้องถูกใช้งานได้อย่างปกติ
- 5) บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการสื่อสารจะต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถและมีจำนวนเพียงพอ
- 6) เส้นทางการสื่อสารจะต้องไม่ถูกรบกวนในขณะที่มีการปฏิบัติงานตามหน้าที่
- 7) ระบบการสื่อสารทุกระบบต้องเชื่อถือได้

การปรับปรุงการสื่อสารภายในองค์การ

ผู้บริหารจะประสบความสำเร็จในการเป็นผู้บริหารที่ดีนั้นจะต้องมีกิจกรรมเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร 2 ประการคือ 1) ปรับปรุงเนื้อหาข่าวสาร (message) ที่ต้องการสื่อความหมาย 2) ค้นหา

วิธีการปรับปรุงวิธีการที่จะให้บุคลากรเข้าใจในสิ่งที่ต้องการสื่อสาร กล่าวคือจะต้องเป็นทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารที่ดีทั้ง 2 ฝ่าย เทคนิคที่จะช่วยให้บรรลุกิจกรรม 2 ประการ ที่กล่าวมามีดังนี้ (Gibson, Ivanevich and Donnelly, 2000: 415-418)

1) การติดตามผล (following up) เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าข่าวสารที่ได้ส่งไปนั้นผู้รับสาร รับรู้หรือเข้าใจตรงกับวัตถุประสงค์ หรือไม่

2) การสื่อสารเป็นไปตามกฎระเบียบ (regulating information flow) หลักการที่ยอมรับของผู้บริหาร ซึ่งจะเป็นการสร้าง ความมั่นใจแก่บุคลากรว่าสารที่ส่งไปนั้นถึงมือผู้บริหารแน่นอน

3) การใช้ข้อมูลป้อนกลับอย่างมีประโยชน์ (utilizing feedback) การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีโอกาสหรือเปิดช่องทางสำหรับ รับฟัง การตอบสนองของผู้รับข่าวสาร การเปิดโอกาสให้เข้าพบในลักษณะการเผชิญหน้า (face to face) องค์การที่มีสุขภาพดีนั้นต้องการสื่อสารจากล่างขึ้นบนที่มีประสิทธิผล

4) ความเข้าใจถึงความคิด ความรู้สึกของผู้อื่น (empathy) เพื่อลดอุปสรรค สิ่งขัดขวางต่างๆ เพื่อนำไปสู่การสื่อสารที่มีประสิทธิผล

5) การส่งซ้ำ (repetition) ยึดหลักของการเรียนรู้ ใช้เมื่อแน่ใจว่ามีบางส่วนของข่าวสารไม่กระจ่างแจ้ง

6) การสนับสนุนให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (encouraging mutual trust) ด้วยข้อจำกัดเรื่องเวลา ผู้บริหารไม่สามารถติดตามผล หรือรับข้อมูลป้อนกลับ (feedback) จากบุคลากรได้ตลอดเวลา ภายใต้เหตุการณ์ดังกล่าว การสร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อมั่นและไว้วางใจระหว่างผู้บริหารและบุคลากรเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนการสื่อสาร

7) การใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ (effective timing)

8) ใช้ภาษาที่เรียบง่าย (simplifying language)

9) การรับฟังอย่างมีประสิทธิภาพ (effective listening) เน้นการเป็นผู้ฟังที่ดี

การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือหรือกลไกที่สำคัญในการบริหารงานในองค์การให้ไปสู่เป้าหมายสูงสุดขององค์การ ซึ่งการติดต่อสื่อสารจะเป็นสื่อกลางในการเผยแพร่ถ่ายทอดตั้งแต่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ กลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ และกฎระเบียบ การปฏิบัติต่างๆ ไปสู่บุคลากรทั่วทั้งองค์การเพื่อความเข้าใจที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล รวมไปถึงการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน การกำจัดข้อขัดแย้งภายในองค์การ การสร้างความเป็นปึกแผ่นขององค์การ นำไปสู่การมีวัฒนธรรมขององค์การที่แข็งแกร่ง ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองและมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์การให้มีทักษะในการสื่อสารที่ดี สร้างระบบกลไกและเครื่องมือที่ช่วยในการสื่อสารให้มีเพียงพอและมีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนา ระบบข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกองค์การ

#### 4.4 ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือศิลปะของการใช้อิทธิพลต่อบุคคล เพื่อให้เกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม (Koontz, O'Donnel and Wehrich, 1986: 397)

Stogdill Z1974: 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อการจัดการของกลุ่มในการพยายามที่จะตั้งเป้าหมายและบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Robbins (1988: 347) ระบุว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับ Koontz and O'Donell (1955 cited in stogdil, 1974: 11) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกิจกรรมในการจูงใจใ้มน้ำบุคคลให้เกิดการร่วมมือเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

Bass and Avolio (1993: 49) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มในการกระทำกิจกรรมใดๆ เพื่อการบรรลุเป้าหมาย

จากความหมายข้างต้น พอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้ศิลปะ การจูงใจของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามในการที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือในการประพฤติปฏิบัติอย่างเต็มใจเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การร่วมกัน

Hersey and Others (1996: 9-10) ได้ระบุว่าผู้นำต้องมีความสามารถ 3 ประการคือ

1) การวินิจฉัย (diagnosing) ความสามารถที่จะเข้าใจสภาพการณ์ต่างๆ ในปัจจุบันและมีความสามารถในการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อันจะนำไปสู่การบริหารงานในเชิงรุกที่จะต้องเตรียมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง

2) การปรับตัว (adapting) เป็นความสามารถทางพฤติกรรม นำไปสู่การปรับพฤติกรรมและการใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อเป็นการปิดช่องว่างระหว่างสภาพการณ์ปัจจุบันกับสิ่งที่เรามุ่งหวังให้สำเร็จ

3) การสื่อสาร (communicating) เป็นความสามารถในกระบวนการ ถ้ามีความเข้าใจสถานการณ์ต่างๆ แล้ว ก็สามารถที่จะปรับพฤติกรรมและกระบวนการให้เหมาะสมกับสถานการณ์โดยการใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิผลเพื่อให้บุคคลอื่นเข้าใจและยอมรับและจะนำไปสู่การบรรลุสิ่งที่เราต้องการ

Kouzes and Posner (1987 อ้างถึงใน ทองหล่อ เดชไทย , 2544: 37) ได้สรุปคุณลักษณะหรือการกระทำ หรือพฤติกรรมของผู้นำที่มีความเป็นเลิศ 5 ประการ คือ

1) ทำทายกระบวนการ (challenge the process) การริเริ่มกระบวนการใหม่ๆ ที่นำมาซึ่งความเจริญเติบโตขององค์การ ทำให้ผู้นำต้องใช้ความพยายามที่จะชี้ให้บุคลากรตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงและนำมาซึ่งการเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญพิเศษอยู่ตลอดเวลา การปลดปล่อยประเพณีเก่าๆ ก็คือการใช้ทีมงานที่มีความร่วมมือกัน (cooperative teams) สำหรับการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์การ

2) ดลบันดาลภาพฝัน (inspire a shared vision) เป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมที่ทีมหรือองค์การควรจะเป็น กำหนดพันธกิจที่ทุกคนรับรองและยอมรับ พร้อมทั้งเป้าประสงค์ที่สามารถชี้นำทิศทางความพยายามของสมาชิก ผู้นำจะต้อง

2.1 มีวิสัยทัศน์หรือภาพฝันที่องค์การควรจะเป็น

2.2 สื่อสารวิสัยทัศน์ด้วยความกระตือรือร้นตามพันธสัญญา

2.3 ทำให้วิสัยทัศน์เป็นที่ยอมรับของสมาชิกและมีความเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์ร่วมกัน

2.4 สร้างวิสัยทัศน์บนพื้นฐานของเหตุผลและผลตามทฤษฎีและการวิจัย พร้อมทั้งประยุกต์วิธีการดำเนินงานที่ดี

3) ชยัณถาไมได้ (enable other to act) ผู้นำจำเป็นต้องพยายามสร้างความแข็งแกร่งให้ผู้ตามด้วยการให้อำนาจในการตัดสินใจ (empowerment) มีปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกแบบเป็นกันเอง สร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ เชื่อใจ พร้อมทั้งรับผิดชอบและตรวจสอบงานอย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอ โดยใช้กระบวนการกลุ่มและเป็นรายบุคคลด้วยทักษะทางสังคม (social skills)

4) ให้กำลังใจเป็นนิจ (encourage the heart) ผู้นำต้องแสวงหาวิธีการที่จะทำให้สมาชิกเพื่อร่วมงานรู้สึกภาคภูมิใจในความสำเร็จของตนเอง เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดกำลังใจในการทำงานต่อไป ด้วยการแสดงความยินดีเป็นการส่วนตัวและฉลองความสำเร็จเป็นกลุ่มพร้อมกับแจกของที่ระลึกที่เหมาะสม

5) พุด ทำ คิด เป็นแบบอย่าง (model the way) ทำตามทีสอนและสอนตามทีทำ (do what you preach and preach what you do) เป็นสิ่งที่ผู้นำต้องกระทำ ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับผู้ร่วมงานโดยการใช้วิธีการแห่งความร่วมมือและกล้าเสี่ยงเพื่อเพิ่มพูนความชำนาญการทั้งทางด้านการงานและส่วนตัว

Nanus (1992: 11-15) กล่าวถึงผู้นำที่มีประสิทธิผล สำหรับยุคการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ผู้นำจำเป็นต้องอาศัยการกระทำ 4 ประการอย่างสมดุล คือ

1) ต้องมีความสามารถในการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บริหารและผู้บริหารปฏิบัติงานในองค์การในการให้คำแนะนำ สนับสนุนและการจูงใจ

2) ต้องมีความสามารถในการมุ่งมองในการใช้ประโยชน์จากข้อได้เปรียบจากปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอกที่มีความสัมพันธ์กับองค์การ ได้แก่ ผู้ลงทุน ลูกค้า หรือคณะกรรมการที่ปรึกษาทราบถึงสถานการณ์ปัจจุบัน เงื่อนไขตลาด ข้อจำกัดด้านกฎหมาย และสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อองค์การ

3) ต้องมีความสามารถในการเติมแต่ง ปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงานขององค์การในด้านการพัฒนาสินค้าหรือการบริการ กระบวนการผลิต ระบบควบคุมคุณภาพ โครงสร้างองค์การและระบบข้อมูลข่าวสาร

4) สามารถพยากรณ์หรือคาดการณ์อนาคต ประเมินสภาพการณ์และเตรียมการเพื่อพัฒนา มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของลูกค้า เทคโนโลยี และเศรษฐกิจระดับโลก ตลอดจนการ เตรียมรับวิกฤตการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

โดยสรุปแล้ว ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องปฏิบัติตามบทบาท 4 ประการ โดยให้ความสำคัญ เท่าๆ กัน คือ 1) ผู้กำหนดทิศทาง (direction setter) กำหนดทิศทางขององค์การในอนาคตให้ชัดเจน ด้วยการมีวิสัยทัศน์ 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) มีความสามารถในการทำนาย พัฒนาการของปัจจัยภายนอกและประเมินเพื่อนำมาใช้ในองค์การ ส่งเสริมให้มีความนวัตกรรม เสริมพลัง อำนาจแก่บุคลากร มีความยืดหยุ่นในการบริหารและกล้าเผชิญกับความเสี่ยงอย่างรอบคอบ 3) ผู้เจรจาต่อรอง (spokesman) มีความสามารถในการพูดและเป็นผู้ฟังที่ดี สามารถเจรจาต่อรองกับ องค์การอื่นๆ และสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับภายนอกในการแลกเปลี่ยนแนวคิด ทรัพยากร การ สนับสนุน และข้อมูลข่าวสารสำหรับองค์การ และจะต้องเป็นสื่อกลาง ข้อมูลข่าวสารระดับโลก สร้าง สิ่งจูงใจและความตื่นตัวต่ออนาคตขององค์การ และ 4) ผู้ฝึกสอน (coach) สร้างวิสัยทัศน์ร่วมและ พันธสัญญากับบุคคลเพื่อความสำเร็จขององค์การ สร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ นับถือให้ เกียรติ แก่กันและกัน ให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรในการเรียนรู้และเติบโตก้าวหน้า ยกย่องขีด ความสามารถของพนักงานเพื่อบรรลุซึ่งวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการบริหารองค์การให้พ้น ฝ่าวิกฤตการณ์ต่างๆ ที่องค์การจะต้องเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมด้าน ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ผู้บริหารจะต้องมีความเป็นผู้นำที่มีความสามารถ

1) วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและคาดการณ์หรือทำนายสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ เพื่อการ เตรียมการรับความเปลี่ยนแปลงด้วยการบริหารเชิงกลยุทธ์หรือเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์

2) การปรับตัว แสดงออกซึ่งความสามารถทางพฤติกรรม และ

3) การสื่อสารเพื่อให้บุคลากรเข้าใจในสิ่งที่องค์การต้องการบรรลุ

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องแสดงบทบาทต่อไปนี ในระดับที่ให้ความสำคัญเท่าๆ กันคือ

1) ผู้กำหนดทิศทาง คือการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์

2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมทั้งกระบวนการปฏิบัติงานและการบริหารและกล้า เผชิญกับความเสี่ยงอย่างรอบคอบ

3) ผู้เจรจาต่อรองประสานความร่วมมือกับองค์การอื่นๆ การสร้างเครือข่ายด้านต่างๆ ที่สามารถนำมาเป็นปัจจัยในการดำเนินการขององค์การ

4) ผู้ฝึกสอนสร้างวิสัยทัศน์และ

พันธสัญญาร่วมกับบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์การร่วมกันและเพิ่มศักยภาพของ พนักงานให้สูงขึ้น ดังนั้นความมีประสิทธิผลขององค์การจะเกิดขึ้นได้นั้นย่อมต้องอาศัยผู้บริหารที่มี ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล



#### 4.5 การปรับองค์การและนวัตกรรม

การปรับองค์การเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ด้วยเหตุที่องค์การจะต้องมีการปรับตัวด้านต่าง ๆ ให้เท่าทันและรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งในปัจจุบันและอนาคต ไม่มีองค์การใดที่หยุดนิ่งอยู่กับที่โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ตลอดจนมีการเปลี่ยนแปลงที่ล่าช้าก็จะทำให้องค์การเหล่านั้นล้มสลายลงและประสบกับภาวะถดถอย (decline) หรือไม่หลงเหลือสภาพของการเป็นองค์การอีกต่อไป (the death of organization) (สถาพร ปิ่นเจริญ, 2543: 78)

การบริหารการเปลี่ยนแปลงคือ เรื่องที่เกี่ยวข้องกับคน ดังคำกล่าวที่ว่า “Change management is about people dimension” งานของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกลุ่มของกิจกรรมที่ใช้กระตุ้นและสนับสนุนองค์การให้สามารถผ่านช่วงของการปรับเปลี่ยนเพื่อเข้าสู่สภาพแวดล้อมใหม่ในการทำงานได้อย่างสำเร็จ และปัจจัยที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับงานของการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้ (กิ่งแก้ว แพทย์ปฏิพัทธ์, 2543: 72)

- 1) องค์การต้องมีการวางแผน การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี (planned change)
- 2) ผู้นำที่เกี่ยวข้องต้องเป็นผู้นำที่กระตือรือร้น (active leadership)
- 3) การจัดการด้านพฤติกรรมของผู้บริหาร
- 4) เป้าหมายและประโยชน์ที่องค์การต้องการนั้นต้องมีความชัดเจน
- 5) ประสิทธิภาพของการสื่อสารถึงผู้เกี่ยวข้อง รวมถึงความถี่ของการสื่อสารด้วย
- 6) การสร้างวัฒนธรรมขององค์การเพื่อสนับสนุนสภาพแวดล้อมใหม่ขององค์การ
- 7) การจัดการด้านระบบของการตอบแทนหรือให้รางวัล

Paton and McCalman (2000: 36-37) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกิจกรรมที่ต้องใช้สหวิทยาการโดยจะต้องใช้ทักษะ ทรัพยากร การสนับสนุน และความรู้ ดังตัวอย่าง

- 1) ทักษะการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญ และจะต้องประยุกต์ทั้งในและระหว่างทีมบริหาร
- 2) สร้างแรงจูงใจและผู้นำต้องตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง
- 3) ความสามารถในการสนับสนุนและรวมกิจกรรมระดับกลุ่มและบุคคลเป็นสิ่งสำคัญ
- 4) ทักษะในการเจรจาและชักจูงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมาก
- 5) การวางแผนและการควบคุมกระบวนการเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องถูกนำมาใช้
- 6) ความสามารถในการบริหารบุคลากรทั้งในระดับเดียวกัน ระดับที่สูงกว่าและระดับล่างตลอดจนระหว่างกลุ่ม
- 7) ความรู้และการสนับสนุนให้เกิดการชักจูง เป็นเหตุผลที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ Kimbrough and Burkett (1990: 134-151) ได้แสดงความเห็นไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมที่ต่อเนื่องกัน 7 ขั้นตอน คือ

- 1) การกำหนดความจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลง ควรได้มาจากความต้องการของสมาชิกในองค์การ ซึ่งเป็นผู้ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้น

2) การเสนอความคิดเห็นในการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารควรเสนอความคิดเห็นของตนให้คณะครูได้รับรู้ ทั้งนี้โดยวิธีการทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

3) สร้างแรงจูงใจให้แก่คณะครู ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ในการสร้างแรงจูงใจให้คณะครูเกิดความรู้สึกต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงและต้องการปฏิบัติภารกิจเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ

4) แสวงหาแนวทางที่เหมาะสมและเป็นไปได้เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นประสบผลสำเร็จ

5) ลงมือปฏิบัติ พึงระลึกไว้เสมอว่าก่อนที่จะลงมือปฏิบัติควรจะได้วางแผนไว้เรียบร้อยแล้วเป็นอย่างดี ไม่ควรกระทำการวางแผนไปพร้อมๆ กับการลงมือปฏิบัติ

6) การประเมินผลการเปลี่ยนแปลง ควรจะได้มีการวางแผนเพื่อประเมินผลการเปลี่ยนแปลงนั้น โดยให้มีการประเมินผลตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการจนกระทั่งเสร็จสิ้นกระบวนการ

7) การเผยแพร่ เมื่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงเสร็จสิ้นแล้ว ควรจะได้มีการเผยแพร่ไปยังโรงเรียนอื่นๆ หรือหน่วยงานการศึกษาอื่นๆ

วัฒนธรรมองค์การในฐานะตัวสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

จากการที่ได้กล่าวมาแล้วในหัวข้อวัฒนธรรมองค์การว่าวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ตลอดจนการส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการดำเนินงานและบรรลุซึ่งประสิทธิผลขององค์การต่อไป อีริคคัตตี กำบรรณารักษ์ (2542: 48-49) ได้ระบุถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่มีส่วนสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้

1) กล้าเสี่ยง มีอิสระในการทดลองสิ่งใหม่ๆ สามารถยอมรับความผิดพลาดได้ สนับสนุนให้ปรับปรุงให้ดีกว่าเดิม พร้อมทั้งส่งเสริมหลักสูตรการเรียนเรื่องความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2) ให้รางวัลกับการเปลี่ยนแปลง ให้เกียรติคนออกความคิดเห็นคนแรก ส่งเสริมด้านการแสดงออก ผู้บริหารสนใจและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีการฉลองความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงใหม่

3) การเปิดเผยและยอมรับสิ่งใหม่ภายนอก มีการแบ่งปันข้อมูลและเต็มใจให้คำปรึกษาแก่กันและกัน พร้อมทั้งสำรวจการเปลี่ยนแปลงหรือสิ่งใหม่ๆ ภายนอกองค์การ

4) การมีเป้าหมายร่วมกัน สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีการเฉลี่ยผลประโยชน์และชื่อเสียงให้แก่กันและกัน

5) ความรู้สึกมีอำนาจและความสามารถ มีการกระจายอำนาจให้อิสระในการทำงาน ปลุกฝังทัศนคติให้พนักงานรู้สึกกว่าตนมีความหมายแก่องค์การ

6) ความเชื่อในการลงมือกระทำ เน้นผลการปฏิบัติงาน ความรวดเร็วและปฏิบัติตามสัญญา พร้อมทั้งสร้างปทัสถานที่ส่งเสริมให้มีการนำความคิดใหม่ๆ ไปปฏิบัติ

ในสภาพปัจจุบันและอนาคตที่องค์การต่างๆ จะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การอย่างหนักหน่วง การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่จะนำพาองค์การให้ผ่านพ้นช่วงเวลาแห่งวิกฤติการณ์ไปได้ องค์การจะต้องมีความ

พร้อมและตื่นตัวอยู่เสมอที่จะมีการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านการปรับโครงสร้าง ขนาดองค์กร การเพิ่มทักษะของบุคลากรให้มีความสามารถหลาย ๆ ด้าน ตลอดจนวิธีการปฏิบัติงานภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการที่จะโน้มน้าวเพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความร่วมมือร่วมใจในการกระทำกิจกรรมต่างๆ โดยเฉพาะองค์การที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งแล้ว การบริหารการเปลี่ยนแปลงจะเป็นเรื่องที่สามารถทำได้อย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไป

#### 4.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### 4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลองค์กรต่างประเทศ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลขององค์กร มีงานวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศเพื่อเป็นแนวทางในการประกอบการศึกษาค้นคว้าการดำเนินการวิจัย ดังนี้

Taylor (1987) ได้ศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนตามแนวคิดของ Parsons ใน 4 ด้าน คือ ความสามารถในการปรับตัว ผลผลิตของโรงเรียน ความกลมเกลียวและแรงจูงใจ จากผลการศึกษาพบว่า ความสามารถในการปรับตัวและความกลมเกลียวมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Worthman(1990)ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นระบบราชการกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์ทางลบระหว่างระบบราชการกับประสิทธิผลองค์กร ความสามารถในการผลิตครูกับระบบราชการที่ครูมีประสบการณ์ ความสามารถในการปรับตัวของครูกับระดับของความเป็นระบบราชการที่ครูมีประสบการณ์

Hoy, Tarter และ Witkoskie (1992) ได้ศึกษาความไว้วางใจของอาจารย์ต่อเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับครูใหญ่และประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่ามีความสัมพันธ์สูงระหว่างประสิทธิผลและความไว้วางใจของอาจารย์ต่อเพื่อนร่วมงาน และพฤติกรรมของเพื่อนครู

Knopp (1993) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพองค์กร แบบภาวะผู้นำ บรรยายภาคกลุ่ม และความเครียดของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในรัฐมิสซูรี กลุ่มตัวอย่างเป็นครูใหญ่ 218 คน ใช้แบบสอบถามวัดตัวแปรดังกล่าว ผลการวิจัยพบว่าบรรยายภาคกลุ่มและภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร และพบว่าครูใหญ่ที่เน้นความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีความเครียดมากกว่าครูใหญ่ที่เน้นผลงาน

Adams(1993) ได้ศึกษาภาวะผู้นำและผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์กรกรณีศึกษาใน 60 โรงเรียน ได้ยืนยันหลักฐานว่าแบบภาวะผู้นำที่หลากหลายสามารถตัดสินประสิทธิผลองค์กรได้ ประสิทธิภาพโรงเรียนโดยเฉพาะภาวะผู้นำเสมือนคุณภาพขององค์กรที่สามารถวัดได้ตามหน้าที่ขององค์กร 4 ประการ ที่สามารถทำนายผลประสิทธิผลได้คือความสามารถในการปรับตัว การบรรลุเป้าหมาย การบูรณาการ และการรักษาแผนวัฒนธรรมองค์กร

Cynthia, Daniel และ Megan (1998) ได้ศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียน มิติที่ซ่อนเร้นอยู่เบื้องหลัง ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปร Instrumental และ ตัวแปร Expressive ทุกตัว มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผล และสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

Brown, Bruce Robert (1998: 237) ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ประสิทธิผลของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงเรียนและชุมชน (An Analysis of the Perceived Effectiveness of School-Based Management by School and Community Stakeholders) การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์ เพื่อศึกษาการนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ในโรงเรียนแห่งหนึ่งใน Illinois โดยศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร 4 ตัว คือ ภาวะผู้นำ บรรยากาศ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและการมีส่วนร่วมของชุมชน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบสอบถาม การสัมภาษณ์รายบุคคลและสัมภาษณ์กลุ่ม สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือการศึกษาความแปรปรวนทางเดียวและสองทาง ผลการวิจัยพบว่า มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 4 ตัว และการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องจะส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

Levy and Williams (1998) ได้ศึกษาปฏิริยาต่อการประเมินความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคาร จำนวน 62 คน ในมิสซิสซิปปี ใช้แบบสอบถามการรับรู้ตัวแปรต่างๆ ผลการศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างปฏิริยาต่อการประเมินความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร โดยความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์สูงกว่าตัวแปรอื่นๆ

Harrison, D. T. (2000) ศึกษาวิจัยเรื่อง ผู้นำเปลี่ยนสภาพกับประสิทธิผลของวิทยาลัยชุมชนในอเมริกาเหนือ 46 แห่ง ใช้วิธีการศึกษาเชิงปริมาณและคุณภาพ คือ การวิเคราะห์แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย โดยใช้ Multifactor Leadership Questionnaire และแบบสำรวจเกี่ยวกับ Institutional Performance เพื่อทราบถึงประสิทธิผลของวิทยาลัย ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำและประสิทธิผลของวิทยาลัย โดยใช้ Multiple Regression ผลสรุปผู้นำเปลี่ยนสภาพจะเป็นตัวพยากรณ์ต่อประสิทธิผลของวิทยาลัยได้ดีกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำเปลี่ยนสภาพนั้นจะเป็น ผู้ที่มีความมั่นใจ สื่อสารแบบเปิด และแสดงวิสัยทัศน์ได้ดีกว่าผู้บริหารที่มีพฤติกรรมแบบแลกเปลี่ยน

#### 4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลองค์กรในประเทศ

อุทัย สันติสกุล (2534) วิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ประสิทธิผลและปัจจัยต่อประสิทธิผลองค์กรศึกษาเฉพาะกรณีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะขององค์กรที่มีประสิทธิผลจากตัวแปรความสามารถในการผลิต ความสามารถในการปรับตัว ความพึงพอใจและความเจริญเติบโต ส่วนตัวแปรปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล ได้แก่ ลักษณะองค์กร สภาพแวดล้อม ลักษณะบุคลากร และนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นข้าราชการมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 328 คน สถิติที่ใช้คือ การวิเคราะห์ความแปรปรวน ความแปรปรวน

ร่วม และการวิเคราะห์หัตถดอยพหู ผลการวิจัยพบว่าประสิทธิผลองค์การมีแนวโน้มในทางบวก และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล คือ ลักษณะขององค์การ ลักษณะสภาพแวดล้อม นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ โดยตัวแปรทั้ง 3 ตัว สามารถอธิบายประสิทธิผลองค์การได้ร้อยละ 36.39 ส่วนคุณลักษณะบุคลากรไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การแต่อย่างใด

กุหลาบ รัตนสังฆธรรม (2536) วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การระดับคณะ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพในมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่มีต่อระดับประสิทธิผล และเปรียบเทียบประสิทธิผลขององค์การระดับคณะ ระหว่างมหาวิทยาลัยในส่วนกลางกับมหาวิทยาลัยในส่วนภูมิภาค กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ คณบดี จำนวน 27 คน และหัวหน้าภาควิชาที่ทำงาน สาขาด้านแพทยศาสตร์และวิชาที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพในมหาวิทยาลัยของรัฐ ใช้วิธีการสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวน และการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ผลการวิจัยพบว่าบรรยากาศของคณะและพฤติกรรมผู้นำของคณบดี ที่มีอิทธิพลโดยตรงกับประสิทธิผลขององค์การระดับคณะมากที่สุด ปัจจัย 4 ตัว คือ บรรยากาศของคณะ พฤติกรรมผู้นำ การติดต่อสื่อสารภายในคณะ และพฤติกรรมของบุคลากรภายในหน่วยงาน สามารถอธิบายประสิทธิผลขององค์การระดับคณะได้ ร้อยละ 34.8 นอกจากนี้ ยังพบว่าคณะต่างๆ ในมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาคมีประสิทธิผลขององค์การต่ำกว่ามหาวิทยาลัยในส่วนกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พฤติกรรมผู้นำสามารถอธิบายบรรยากาศของคณะได้ ร้อยละ 10.7 และยังพบอีกว่าการจะพัฒนาพฤติกรรมของบุคลากรในคณะจะต้องพัฒนาบรรยากาศของคณะ การติดต่อสื่อสารภายในคณะและพฤติกรรมผู้นำให้ดีขึ้น ซึ่งตัวแปรบรรยากาศของคณะ การติดต่อสื่อสาร และพฤติกรรมผู้นำ สามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมบุคลากรได้ร้อยละ 55.4 และมีข้อเสนอแนะในการเพิ่มประสิทธิผลของคณะโดยการพัฒนาบรรยากาศองค์การ พัฒนาผู้นำ มีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานให้ชัดเจน มีการพัฒนาการทำงานเป็นทีม มีการประเมินผลการยอมรับของชุมชนต่อภารกิจของคณะ พัฒนาเครื่องมือ เครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกภายในหน่วยงานให้ดีขึ้นให้มีรายได้และประโยชน์เกื้อกูลให้เพียงพอ

อาภรณ์ เจียมไชยศรี (2537) ได้ศึกษาการพัฒนากระบวนการประเมินประสิทธิผลองค์การสำหรับวิทยาลัยครู โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบการประเมินประสิทธิผลองค์การสำหรับวิทยาลัยครูและประเมินความเป็นไปได้ในการไปปฏิบัติ รวมทั้งประโยชน์ของระบบการประเมินการดำเนินการศึกษาแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการพัฒนากระบวนการประเมินประสิทธิผลองค์การสำหรับวิทยาลัยครู และขั้นตอนการประเมินความเป็นไปได้โดยการนำไปปฏิบัติ รวมทั้งความมีประโยชน์ขององค์ประกอบต่างๆ ของระบบการประเมิน ผลการศึกษาพบว่าระบบการประเมินประสิทธิผลองค์การสำหรับวิทยาลัยครู มีองค์ประกอบ 6 ประการ ได้แก่ แนวคิดในการประเมินตนเอง การจัดโครงสร้างองค์การเพื่อดำเนินการประเมินตนเอง เกณฑ์การประเมิน การดำเนินการประเมิน

การรายงานผลการประเมิน และการนำผลการประเมินไปปรับปรุงใช้งาน มีเกณฑ์ประเมินซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญ จำนวน 203 ข้อ เป็นเกณฑ์ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าสอดคล้องในระดับมากขึ้นไป 189 ข้อ และผู้บริหารระดับสูงของวิทยาลัยครู 1 แห่ง มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ระบบการประเมินดังกล่าวมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

เฉียบ ไทยยิ่ง (2539) วิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพขององค์การระบบเปิด กรณีศึกษาการบริหารของคณะผู้บริหารระดับอธิการบดีและรองอธิการบดีสถาบันราชภัฏ โดยบูรณาการกรอบความคิดทฤษฎีการบริหารและองค์การระบบเปิด แนวคิดในการประเมินประสิทธิผล และหลักการอุดมศึกษา โดยใช้ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในสถาบันราชภัฏเป็นตัวแบบในการศึกษา โดยพัฒนารูปแบบการวิเคราะห์ 3 รูปแบบ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบเชิงระบบประสิทธิผลองค์การ เกิดจากปัจจัยทุกปัจจัยในองค์การระบบเปิด คือ ปัจจัยด้านทรัพยากร ปัจจัยด้านกระบวนการบริหาร ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม และภูมิหลังของผู้บริหาร ซึ่งคณะผู้บริหารยืนยันว่าประสิทธิผลองค์การเป็นผลจากความสามารถในการใช้หลักการบริหาร ร้อยละ 64 ซึ่งได้แก่ ความสามารถในการจูงใจให้อาจารย์ทำงาน การมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม การวางแผน การใช้คน และการปรับปรุงหน่วยงานนอกจากนี้เป็นผลจากปัจจัยด้านทรัพยากร ร้อยละ 34 ที่เหลือเกิดจากปัจจัยอื่นๆ ส่วนรูปแบบเชิงพฤติกรรม ซึ่งคณะอาจารย์เป็นผู้ประเมินประสิทธิผลการบริหารของคณะผู้บริหารพบว่า คณะอาจารย์ปฏิเสธความมีประสิทธิผลของการบริหารของคณะผู้บริหารโดยสิ้นเชิง มีตัวแปรเพียงชุดเดียวที่อาจารย์ยอมรับว่าคณะผู้บริหารมีความสามารถในระดับที่พอยอมรับได้คือ ความสามารถในการวางแผนการทำงาน และรูปแบบเชิงเป้าหมาย ซึ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพของนักศึกษาที่สำเร็จแล้วพบว่า ปัจจัยทุกตัวอธิบายความมีประสิทธิผลได้เพียงร้อยละ 20 เท่านั้น

ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา โดยใช้กรอบแนวคิดของ Steers จำแนกปัจจัยที่ส่งผลออกเป็น 4 ด้านใหญ่ๆ คือ ลักษณะของบุคคลในองค์การ ลักษณะโครงสร้างองค์การ นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลองค์การมี 7 ตัวแปรเรียงตามลำดับขนาดอิทธิพล คือ การใช้เทคโนโลยีองค์การ วัฒนธรรมองค์การ การบริหารงานบุคคล ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร คุณลักษณะของศึกษานิเทศก์ และบรรยากาศองค์การ ส่วนตัวแปรปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์การ เรียงตามลำดับขนาดอิทธิพล ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร สภาพด้านการเมือง คุณลักษณะผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ สภาพเศรษฐกิจและสังคม การบริหารงานบุคคล และสภาพการใช้เทคโนโลยี

ธีรพนธ์ คงนาวัง (2543) ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่ผ่านเกณฑ์

มาตรฐาน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยคือ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา 396 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารโรงเรียน 396 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) กลุ่มปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงทั้ง 6 ด้าน ของผู้บริหารโรงเรียนมี 4 กลุ่มปัจจัย คือ กลุ่มปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล กลุ่มปัจจัยด้านกลุ่มที่ปฏิบัติงานร่วมกัน กลุ่มปัจจัยด้านองค์การ และกลุ่มปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ 2) ปัจจัยย่อยที่ส่งผลกระทบต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 01 จำนวน 3 ปัจจัย ได้แก่ ทักษะการปฏิบัติงานธุรการของผู้บริหารโรงเรียน ความร่วมมือของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารโรงเรียน และการแบ่งสายงานของโรงเรียนเป็นฝ่ายต่างๆ อย่างเหมาะสมกับสภาพโรงเรียน และที่ระดับ .05 จำนวน 3 ปัจจัย ได้แก่ ความสามารถด้านการใช้ภาษาของผู้บริหาร การให้ความสำคัญต่องานวิชาการ และค่านิยมของผู้ปกครองที่มีต่อโรงเรียน

สุทธิพงษ์ ยงค์กมล (2543) ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน โดยศึกษาโรงเรียนเอกชน สามัญศึกษาที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน โดยการพัฒนาศักยภาพที่ส่งผลและตรวจสอบปัจจัยที่ส่งผลด้วยกระบวนการเทคนิคเดลฟาย และใช้ประสิทธิผลองค์การตามแนวคิดและฐานคติของ Quinn and Rohrbaugh ในแนวทางการแข่งขันคุณค่าที่เป็นรูปแบบระบบเปิด ส่วนปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การ ใช้ของ Steers ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน มี 12 ด้าน และรายการสำคัญที่สุดของปัจจัยแต่ละด้านมีดังนี้คือ 1) โครงสร้างองค์การ : การกำหนดบทบาทหน้าที่และการประสานงาน 2) เทคโนโลยีองค์การ: เทคโนโลยีเพื่อการดำเนินงาน และประสานงาน 3) วัฒนธรรมองค์การ: การถ่ายทอดวัฒนธรรมด้วยการอบรมบุคลากร 4) บรรยากาศองค์การ: การทำงานเป็นทีมสัมพันธ์ 5) การรับรู้ของบุคลากร: การรับรู้ในบทบาท หน้าที่ กฎระเบียบ 6) ทักษะและค่านิยมของบุคลากร: ความมุ่งมั่นจริงจังต่อความสำเร็จของงานและความพึงพอใจในงาน 7) บุคลิกภาพของบุคลากร: บุคลิกภาพที่เหมาะสมกับหน้าที่ 8) การเรียนรู้ของบุคลากร: กระบวนการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา 9) การจูงใจของบุคลากร: การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับลักษณะของแต่ละคน 10) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์: ความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายกับทรัพยากร 11) การกำหนดกลยุทธ์: การจัดทำวัตถุประสงค์ทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษได้อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายโรงเรียน 12) การปฏิบัติตามกลยุทธ์: การเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและการกำกับติดตามตรวจสอบการใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์ ทุกรายการปัจจัยทั้ง 12 ด้าน เป็นรายการที่ผู้เชี่ยวชาญในกระบวนการเทคนิคเดลฟาย มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในระดับมากและมากที่สุด ยกเว้นปัจจัยด้านบุคลิกภาพของบุคลากรเท่านั้นที่ไม่มีรายการใดส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในระดับมากที่สุด

เก็จกนก เอื้อวงศ์ (2546) ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ผลการวิจัย สรุปได้ว่า สภาพการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา ข้อค้นพบเชิงปริมาณ พบว่า สถานศึกษาทั้ง 2 กลุ่มคุณภาพ ส่วนใหญ่ดำเนินการครบกระบวนการ คือมีการวางแผน การดำเนินการ และการตรวจสอบ ประเมินและปรับปรุงคุณภาพ ข้อค้นพบเชิงคุณภาพ พบว่า การดำเนินการแต่ละด้านยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ โรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษาในกลุ่มคุณภาพที่ 1 ดำเนินการครบถ้วนกว่าโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษาในกลุ่มคุณภาพที่ 5 ปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา ในกลุ่มปัจจัยภายใน ได้แก่ การที่ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นทุ่มเท สนใจใฝ่เรียนรู้ ใช้ทั้งการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการบริหารแบบเข้มงวด การมีวัฒนธรรมองค์การที่ดี คือ มีความสัมพันธ์ที่ดี มีแบบแผนการทำงานเป็นทีม มีตัวแบบการเป็นครูที่ดี ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและเห็นคุณค่าของการประเมิน รวมทั้งการที่ครูมีความรับผิดชอบและเอาใจใส่ต่อการสอน สนใจใฝ่เรียนรู้และเชื่อว่าการประกันคุณภาพการศึกษานำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษา นอกจากนี้โครงสร้างการประสานงานที่คล่องตัว และมีบุคลากรหรือคณะทำงานรับผิดชอบงานประกันคุณภาพก็เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมเช่นกัน สำหรับกลุ่มปัจจัยภายนอก ได้แก่ การที่ชุมชนและกรรมการสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการศึกษาและสนับสนุนช่วยเหลือ และการที่กฎหมาย นโยบายต้นสังกัดผลักดันให้โรงเรียนดำเนินการประกันคุณภาพ รวมทั้งหน่วยงานต้นสังกัดนิเทศช่วยเหลือโรงเรียนจริงจัง ปัจจัยสำคัญที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา ในกลุ่มปัจจัยภายใน ได้แก่ การที่วัฒนธรรมองค์การมีลักษณะแตกแยก แข่งขัน ไม่ให้เกียรติและไม่ไว้วางใจกัน ขาดการยอมรับความสามารถของเพื่อนครู ครูไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และครูไม่เพียงพอ ขาดความรับผิดชอบและความสนใจใฝ่เรียนรู้ มีทัศนคติไม่ดีต่อการประกันคุณภาพการศึกษา รวมทั้งผู้บริหารไม่ให้เวลากับโรงเรียนเต็มที่ ใจดีเกินไป ขาดความเด็ดขาด นำการเปลี่ยนแปลงเข้ามาเร็วจนครูรับไม่ทัน ใช้รูปแบบการบริหารแบบชี้หน้ามากกว่าการมีส่วนร่วม และผู้ช่วยผู้บริหารขาดความสามารถในการบริหารและมีงานธุรการมาก

ปิติชาย ต้นปิติ (2547) ได้วิเคราะห์ปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงบรรยาย แนวคิดในการวิจัยประกอบด้วย แนวคิดทฤษฎีแบบเปิด แนวคิดการประเมินประสิทธิผลองค์การโดยใช้ตัวแบบหน้าที่ทางสังคมของ Parsons เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการใช้แบบสอบถามและแบบวัดประสิทธิผลองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย ความสามารถในการบูรณาการ และความสามารถในการรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีตัวแปรจำนวน 12 ตัวแปรที่สามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลองค์การได้ร้อยละ 78 ดังนี้ 1) ระบบย่อยการจัดการ (การควบคุม) 2) ระบบย่อยการจัดการ (การนำ) 3) ระบบย่อยเทคโนโลยี 4) ระบบย่อยการจัดการ (การจัดองค์การ) 5) การจัดทำหลักสูตร 6) ความร่วมมือจากชุมชน



7) ความสามารถของนักเรียน 8) ระบบย่อยโครงสร้าง 9) ความเพียงพอของวัสดุ อุปกรณ์ 10) ระบบย่อยจิตสังคม 11) ความสามารถของผู้บริหาร และ 12) ระบบย่อยเป้าหมาย

รุจา รอดเข็ม (2547) ได้การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัย การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุลง และศึกษาลักษณะความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่างๆ กับประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงรูปแบบที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยองค์ประกอบประสิทธิผลองค์การ 4 ด้านคือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ตัวแปรสาเหตุ 11 ตัว คือ โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมภายนอก วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ การจูงใจ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง รูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุลง เป็นรูปแบบที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า เหมาะสมและมีประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในระดั้มากที่สุดรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่ปรับแล้วมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน และค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแล้ว มีค่าเท่ากับ .99 และ .98 ตามลำดับ ตัวแปรสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เรียงตามน้ำหนักอิทธิพลรวมดังนี้ ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ การติดต่อสื่อสาร วัฒนธรรมองค์การ การบริหารเชิงกลยุทธ์ เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมภายนอก ความผูกพันต่อองค์การและการจูงใจ

ธวัช กฤตมณี (2550) ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นสถานศึกษาประเภทที่ 1 จำนวน 400 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา และ ครูผู้สอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามปัจจัยและแบบวัดประสิทธิผลองค์การ ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การ ประกอบด้วย 1) ตัวแปรระดับบุคคล ได้แก่ การพัฒนาตน แรงจูงใจในการทำงาน และการมุ่งเน้นผลงาน 2) ตัวแปรระดับกลุ่ม ได้แก่ ภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม การสื่อสารและการตัดสินใจ และการตัดสินใจ 3) ตัวแปรระดับองค์การ ได้แก่ นโยบายและการปฏิบัติ วัฒนธรรมองค์การ ความสัมพันธ์กับชุมชน บรรยากาศองค์การ ทรัพยากรและเทคโนโลยี โครงสร้างองค์การ และการกระจายอำนาจ

เบญจวรรณ ศรีมารุต (2551) ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยมีปัจจัยด้านปัจเจกบุคคล ปัจจัยระดับกลุ่มที่ปฏิบัติงานร่วมกัน ปัจจัยระดับองค์การ ปัจจัยระดับสภาพแวดล้อม และมีการปรับตัว การบรรลุเป้าหมาย การบูรณา และการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมองค์การ เป็นตัววัดประสิทธิผลองค์การเป็นกรอบความคิด ผลการวิเคราะห์

ประสิทธิผลของบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ อยู่ในระดับดีมากทั้ง 4 ด้าน โดยความสามารถในการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมองค์การมีประสิทธิภาพสูงสุด รองลงมาคือความสามารถในการบูรณาการความสามารถในการบรรลุเป้าหมายและความสามารถในการปรับตัวตามลำดับ

จากการศึกษารายผลงานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การ และศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ พบว่า มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การ ปัจจัยด้านบุคคลในองค์การ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ ปัจจัยด้านนโยบายการบริหารและปัจจัยด้านการปฏิบัติ นอกจากนี้ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกก็เป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ การศึกษารายงานผลการวิจัยเป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร นำมากำหนดตัวแปรตามระเบียบวิธีวิจัย การวิเคราะห์การสังเคราะห์งานวิจัยที่ศึกษาแล้วนำมาดำเนินการวิจัยได้อย่างถูกต้องมีคุณภาพ

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร การวิจัยเชิงบรรยาย(Descriptive Research) โดยวัตถุประสงค์ของการวิจัย และวิธีดำเนินการวิจัย โดยจะนำรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการวิจัยครอบคลุมวัตถุประสงค์ ขั้นตอนการวิจัย และรายละเอียดแต่ละขั้นตอน ดังนี้ไปนี้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของขนาดและทิศทางของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวิธีดำเนินการวิจัย 6 ขั้นตอน ดังนี้

##### ขั้นที่1 ศึกษาองค์ความรู้เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

ศึกษาเพื่อให้ได้ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร ตามแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

- 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
- 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การ
- 1.3 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ
- 1.4 รวบรวมข้อมูลจากการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย จัดระบบความสำคัญของข้อมูล
- 1.5 นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และแบบวัดประสิทธิผลองค์การของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร และนำมาปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

##### ขั้นที่2 กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดประชากรและผู้ให้ข้อมูล ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้โรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานครเป็นหน่วยวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากร ได้แก่โรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครจำนวน 430 โรงเรียน
2. ผู้ให้ข้อมูล ผู้บริหารโรงเรียนและครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ โรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร จำนวน 430 โรงเรียน ผู้ตอบแบบสอบถามผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 430 คน และครู

หัวหน้าฝ่ายวิชาการโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โรงเรียนละ 1 คน จำนวน 430 คน รวมกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ให้ข้อมูลจำนวน 860 คน

### ขั้นที่3 สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนในการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำผลที่ได้มากำหนดตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ผู้วิจัยสังเคราะห์แนวคิดหลักการของนักการศึกษาคือ Steers (1977) เป็นกรอบความคิดในการกำหนดกลุ่มปัจจัยที่ส่งผล ได้แก่ ปัจจัยลักษณะองค์การ ปัจจัยลักษณะสภาพแวดล้อม ปัจจัยลักษณะบุคคลในองค์การ ในส่วนประสิทธิผลใช้กรอบแนวคิดของ Parsons (1977) โดยกำหนดตัวแปรที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดประสิทธิผล ดังนี้ 1) การปรับตัว 2) การบรรลุเป้าหมาย 3) การบูรณาการ 4) การรักษาแบบแผนวัฒนธรรมองค์การ

#### 2. การกำหนดโครงสร้างตัวแปร

ขั้นตอนนี้เป็นการกำหนดโครงสร้าง รายการสำคัญ และตัวชี้วัดของตัวแปรทุกตัวจากนิยามเชิงปฏิบัติการ โดยดำเนินการดังนี้

2.1 ผู้วิจัยร่างโครงสร้าง รายการสำคัญ และตัวชี้วัดของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามทุกตัว

2.2 ตรวจสอบโครงร่างตัวแปร เพื่อพิจารณาเนื้อหาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

2.3 เสนอโครงร่าง รายการสำคัญ และตัวชี้วัดของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามทุกตัวต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหา ความเหมาะสมของปริมาณ ข้อคำถาม ความชัดเจนของภาษา และรูปแบบของแบบสอบถาม แล้วนำมาปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

#### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ

3.1 แบบวัดปัจจัยที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพขององค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

3.2 แบบวัดประสิทธิผลขององค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครแนวคิดของ Parsons

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยทั้ง 2 ชุด เป็นมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีกระบวนการสร้างโดยอาศัยการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งผู้ทรงคุณวุฒิด้านเนื้อหา และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการประเมินผล (Content Validity) และความเที่ยง (Reliability) และผ่านการทดลองใช้โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความตรงตามเนื้อหา ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรกำหนดตัวบ่งชี้และสร้างคำถามแต่ละตัวแปร นำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเนื้อหาและด้านการวัดการประเมินผล จำนวน 4 ท่าน ตรวจสอบความครอบคลุม และความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับตารางโครงสร้าง

เนื้อหา (Item Objective Congruence: IOC) และตรวจสอบการใช้ภาษา ผลการตรวจสอบพบว่าแบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผล และแบบวัดประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ประสิทธิภาพองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีความครอบคลุมโครงสร้างเนื้อหา ผลการพิจารณาผู้ทรงคุณวุฒิ 4 ท่านแสดงดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่า IOC จากการพิจารณาเครื่องมือของผู้ทรงคุณวุฒิ

ค่า IOC	แบบสอบถาม (จำนวนข้อ)	แบบวัดประสิทธิผล (จำนวนข้อ)
1.00	65	41
0.75	29	9
0.5	7	5
0.00 – 0.25	4	2
<b>รวม</b>	<b>105</b>	<b>57</b>

จากตารางที่ 2 พบว่าจากเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินคือค่าดัชนี IOC ที่คำนวณได้ต้องมากกว่า 0.50 จึงถือว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย จากผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา พบว่ามีค่า IOC ที่ต่ำกว่า 0.5 อยู่ 6 ข้อ แต่เนื่องจากข้อคำถามมีจำนวนมาก และบางประเด็นที่มีข้อคำถามในประเด็นเดียวกันและประเด็นใกล้เคียงกัน แตกต่างกันในวิธีการถาม ผู้วิจัยจึงพิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.50 – 1.00 มาเป็นข้อคำถาม พร้อมทั้งปรับปรุงข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ จากการพิจารณาเครื่องมือของผู้ทรงคุณวุฒิ นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณารายละเอียดอีกครั้ง

3.3 นำแบบสอบถาม และแบบวัดประสิทธิผลที่แก้ไขปรับปรุงแล้วไปหาค่าความเที่ยง (reliability) นำไปทดลอง (try out) กับโรงเรียนที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างในกรุงเทพมหานคร จำนวน 15 โรงเรียน จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 30 คน เพื่อหาค่าความเที่ยง โดยใช้สูตรการหาสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม ดังแสดงไว้ในตารางที่ 3 และตารางที่ 4

3.4 นำผลการวิเคราะห์มาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไขและดำเนินการจัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์พร้อมนำไปใช้กับผู้ให้ข้อมูล

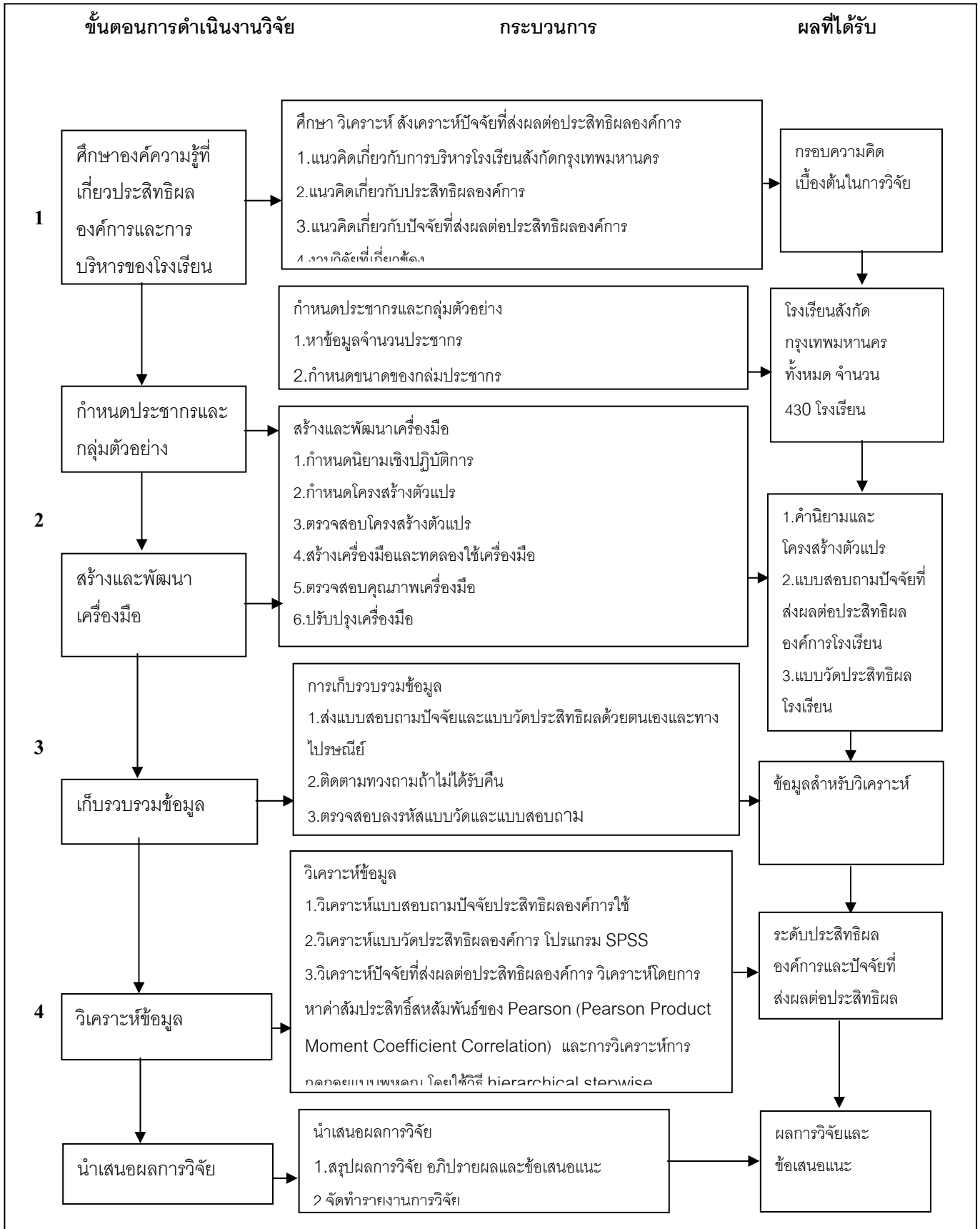
ตารางที่ 3 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของแบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลของโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร

ตัวแปรที่วัด	จำนวนข้อ	ค่าความเที่ยง
1.โครงสร้างองค์การ	8	0.93
2.เทคโนโลยี	11	0.95
<b>รวมลักษณะองค์การ</b>	<b>19</b>	<b>0.94</b>
1.สภาพแวดล้อมภายนอก		
ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง	10	0.90
2.สภาพแวดล้อมภายใน		
ด้านวัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ	10	0.94
<b>รวมลักษณะสภาพแวดล้อม</b>	<b>20</b>	<b>0.92</b>
1.ความผูกพันต่อองค์การ	6	0.78
2.แรงจูงใจ	11	0.95
<b>รวมลักษณะบุคคล</b>	<b>17</b>	<b>0.86</b>
1.การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์	9	0.94
2.การกำหนดสิ่งเกื้อหนุนผลปฏิบัติงาน	4	0.93
3.การติดต่อสื่อสาร	11	0.91
4.ภาวะผู้นำ	5	0.90
5.การปรับองค์การและนวัตกรรม	10	0.90
<b>รวมลักษณะนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ</b>	<b>39</b>	<b>0.93</b>
<b>รวม</b>	<b>95</b>	<b>0.91</b>

ตารางที่ 4 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของแบบวัดประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร

ตัวแปรที่วัด	จำนวนข้อ	ค่าความเที่ยง
1.ความสามารถในการปรับตัว	13	0.91
2.การบรรลุเป้าหมาย	17	0.95
3.การบูรณาการ	13	0.90
4.การรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรม	12	0.94
<b>ภาพรวมของแบบวัดประสิทธิผล</b>	<b>55</b>	<b>0.93</b>

แผนภาพที่ 2 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



## นำเสนอรายละเอียดขั้นตอนจากแผนภาพที่ 2 ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาองค์ความรู้เบื้องต้นเพื่อให้ได้กรอบแนวคิดในการวิจัย โดยศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ลักษณะของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์และตัวแปรในการประเมินประสิทธิผลองค์การ โดยผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

- 1.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลองค์การ
- 1.2 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การ
- 1.3 ศึกษาแนวทางในการบริหารการศึกษาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
- 1.4 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาวิเคราะห์ และสังเคราะห์เนื้อหา ได้ข้อสรุปปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การและตัวแปรในการประเมินผลองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษา ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย

**ขั้นตอนที่ 2** กำหนดประชากรและผู้ให้ข้อมูล ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้โรงเรียนระดับประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครเป็นหน่วยในการวิเคราะห์

- 2.1 ประชากร การกำหนดประชากรในการวิจัยครั้งนี้ กำหนดโรงเรียนระดับประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 430 โรงเรียนเป็นแหล่งข้อมูล
  - 2.2 แหล่งข้อมูล ซึ่งผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ผู้อำนวยการโรงเรียนทั้งหมด 430 โรงเรียนครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ โรงเรียนละ 1 คน จำนวน 430 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 860 คน
- ขั้นตอนที่ 3** การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 2 ชุด ดังนี้

**ชุดที่ 1** แบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ คือ 5, 4, 3, 2 และ 1 โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังต่อไปนี้

5	หมายถึง	ผู้ตอบมีความเห็นว่าปัจจัยที่กล่าวถึงสภาพตรง กับความเป็นจริงมากที่สุด
4	หมายถึง	ผู้ตอบมีความเห็นว่าปัจจัยที่กล่าวถึงสภาพตรง กับความเป็นจริงมาก
3	หมายถึง	ผู้ตอบมีความเห็นว่าปัจจัยที่กล่าวถึงสภาพตรง กับความเป็นจริงปานกลาง
2	หมายถึง	ผู้ตอบมีความเห็นว่าปัจจัยที่กล่าวถึงสภาพตรง กับความเป็นจริงน้อย
1	หมายถึง	ผู้ตอบมีความเห็นว่าปัจจัยที่กล่าวถึงสภาพตรง กับความเป็นจริงน้อยที่สุด

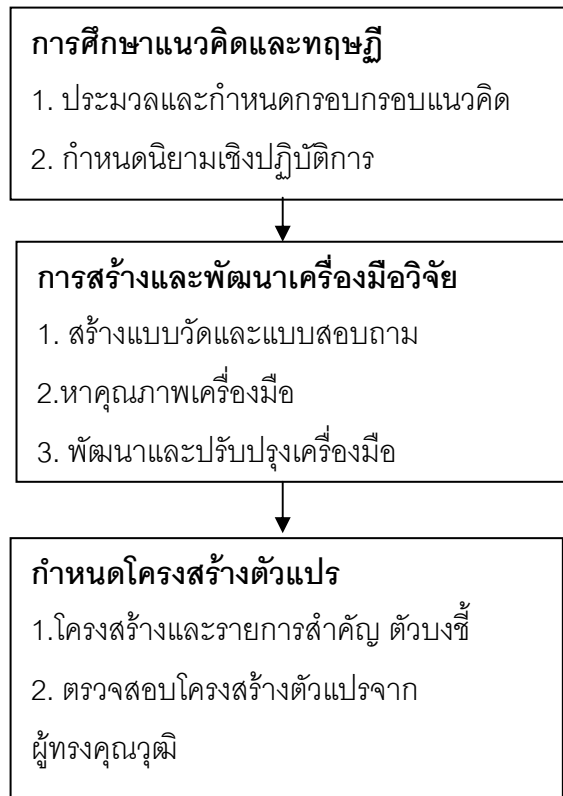


**ชุดที่ 2** แบบวัดประสิทธิผลองค์การ โดยใช้แนวทางประเมินของ Parsons เป็นแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ คือ 5, 4, 3, 2 และ 1 โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังต่อไปนี้

5	หมายถึง	ผู้ตอบมีความเห็นว่าโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สามารถปฏิบัติตามข้อคำถามได้มากที่สุด
4	หมายถึง	ผู้ตอบมีความเห็นว่าโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สามารถปฏิบัติตามข้อคำถามได้มาก
3	หมายถึง	ผู้ตอบมีความเห็นว่าโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สามารถปฏิบัติตามข้อคำถามได้ปานกลาง
2	หมายถึง	ผู้ตอบมีความเห็นว่าโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สามารถปฏิบัติตามข้อคำถามได้น้อย
1	หมายถึง	ผู้ตอบมีความเห็นว่าโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สามารถปฏิบัติตามข้อคำถามได้น้อยที่สุด

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองตามขั้นตอนดังนี้**

แผนภาพที่ 3. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย



นำเสนอรายละเอียดขั้นตอนจากแผนภาพที่ 5 ได้ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิดทฤษฎี

ผู้วิจัยดำเนินการประมวลแนวคิดและทฤษฎีรวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดตัวแปรอิสระและตัวแปรตามดังนี้

ตัวแปรอิสระ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของ Steers (1977) สำหรับตัวแปรอิสระที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 1.ลักษณะองค์การ 2.ลักษณะสภาพแวดล้อม 3. ลักษณะบุคคล 4.ลักษณะนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ

ตัวแปรตาม ผู้วิจัยประมวลจากความคิดการประเมินประสิทธิผลองค์การ โดไนซ์แนวทางการประเมินองค์การของ ของ Parsons (1977) แนวคิดเชื่อว่าประสิทธิผลองค์การวัดได้จากความสามารถในการทำหน้าที่ 4 ประการ คือ 1. ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับให้เข้ากับสภาพแวดล้อม 2. ความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย 3. ความสามารถในการบูรณาการ 4. ความสามารถในการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมองค์การ

## 2. กำหนดโครงสร้างตัวแปร

2.1 ผู้วิจัยร่างโครงสร้างและรายการสำคัญ ตัวชี้วัดของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามทุกตัว

2.2 ตรวจสอบโครงสร้างตัวแปรโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อพิจารณาเนื้อหาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เกณฑ์คัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบโครงสร้างและรายการสำคัญ ตัวชี้วัดของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามจำนวน 4 ท่าน

2.2.1 เป็นอาจารย์ผู้สอนสาขาบริหารการศึกษา ระดับบัณฑิตศึกษา

2.2.2 เป็นนักวิชาการหรือผู้ที่มีผลงานด้านการเขียนตำราเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การหรือการบริหารองค์การ

2.3 เสนอโครงร่างและรายการสำคัญ ตัวชี้วัดของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม เพื่อให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหา จำนวนการใช้ภาษา และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับโครงสร้างและรายการสำคัญ ตัวชี้วัดของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

## ขั้นตอนที่ 3 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มี 2 ชุด คือ

ชุดที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ชุดที่ 2 แบบวัดประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยใช้แนวทางการประเมินองค์การตามแนวทางการประเมินของ Parsons (1977) แนวคิดเชื่อว่าประสิทธิผลองค์การวัดได้จากความสามารถในการทำหน้าที่ 4 ประการ คือ 1.ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม 2. ความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย 3. ความสามารถในการบูรณาการ 4. ความสามารถในการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมองค์การ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยทั้ง 2 ชุด เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีกระบวนการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปร กำหนดตัวบ่งชี้ และสร้างข้อคำถามแต่ละตัวแปร นำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเนื้อหา จำนวน 4 ท่านเพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) จากนั้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้คำแนะนำ

3.2 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามและแบบวัดประสิทธิผลที่ปรับปรุงแล้วไปหาค่าความเที่ยง (reliability) โดยนำไปทดลองเครื่องมือกับผู้อำนวยการโรงเรียนและครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการโรงเรียนระดับประถมศึกษาที่มีลักษณะใกล้เคียงกับผู้ให้ข้อมูลในกรุงเทพมหานคร จำนวน 30 คนเพื่อหาค่าความเที่ยงโดยใช้สูตรการหาสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach

#### ขั้นตอนที่ 4 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

4.1 ขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตมหาวิทยาลัยในการทำหนังสือเพื่อขอความร่วมมือจากสำนักงานศึกษากรุงเทพมหานครในการให้ข้อมูลตอบแบบสอบถามและแบบวัดประสิทธิผลองค์การ ซึ่งผู้วิจัยส่งและเก็บแบบสอบถามและแบบวัดประสิทธิผลองค์การที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 430 โรงเรียน โดยส่งทางไปรษณีย์และเก็บคืนด้วยตัวเองบางส่วน

4.2 ติดตาม ทางตามไปยังโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ยังไม่ส่งแบบสอบถามและแบบวัดประสิทธิผลองค์การ ตามกำหนดโดยสอบถามทางโทรศัพท์และวิธีอื่น ๆ ที่สามารถทำได้

4.3 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและแบบวัดประสิทธิผลองค์การ เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามและแบบวัดประสิทธิผลองค์การ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงหาค่าความถี่ และค่าร้อยละ

5.2 กำหนดการแปรความหมายของค่าเฉลี่ยของแบบสอบถามและแบบวัดประสิทธิผลองค์การ ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง	4.50 – 5.00	หมายถึงตรงกับสภาพที่เป็นจริงมากที่สุดหรือสามารถปฏิบัติได้มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	3.50 – 4.49	หมายถึงตรงกับสภาพที่เป็นจริงมากหรือสามารถปฏิบัติได้มาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	2.50 – 3.49	หมายถึงตรงกับสภาพที่เป็นจริงปานกลางหรือสามารถปฏิบัติได้ปานกลาง

ค่าคะแนนระหว่าง	1.50 – 2.49	หมายถึง ตรงกับสภาพที่เป็นจริงน้อยหรือ สามารถปฏิบัติได้น้อย
ค่าคะแนนระหว่าง	1.00 – 1.49	หมายถึง ตรงกับสภาพที่เป็นจริงน้อยที่สุดหรือ สามารถปฏิบัติได้น้อยที่สุด

5.3 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร วิเคราะห์โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Coefficient Correlation) และทำการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ โดยใช้วิธี hierarchical stepwise และหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ

#### ขั้นตอนที่ 6 นำเสนอผลการวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอผลงานวิจัย โดยมีขั้นตอนการนำเสนอ ดังนี้

บทที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย คำถามของการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย กรอบความคิดในการวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัย และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยแนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การ ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง วิธีดำเนินการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร นำเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยายการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลองค์การของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของขนาดและทิศทางของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

เพื่อความสะดวกและการสื่อความหมายที่ชัดเจนมากขึ้น ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้อักษรย่อและสัญลักษณ์ต่างๆ เพื่อใช้แทนค่าสถิติต่างๆ ดังนี้

#### สัญลักษณ์ที่แทนค่าสถิติ

Mean	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยของคะแนนตัวแปร
S.D.	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนตัวแปร
R	หมายถึง	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ
R <sup>2</sup>	หมายถึง	สัมประสิทธิ์การทำนายแสดงสัดส่วนหรือร้อยละของความแปรปรวนในตัวแปรตามที่สามารถอธิบายหรือทำนายได้ด้วยชุดของตัวแปรอิสระ
R <sup>2</sup> change	หมายถึง	สัมประสิทธิ์การทำนายที่เปลี่ยนไปจากเดิม
b	หมายถึง	ประมาณสัมประสิทธิ์การถดถอยแบบพหุคูณ
$\beta$	หมายถึง	สัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปของคะแนนมาตรฐานแสดงค่าน้ำหนักของความสำคัญของตัวทำนายแต่ละตัวที่ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในตัวแปรตามเมื่อสมการทำนายอยู่ในคะแนนมาตรฐาน
SE.b	หมายถึง	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย
Constant	หมายถึง	ค่าคงที่ของสมการในรูปแบบคะแนนดิบ
**p<.01	หมายถึง	**มีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01

\*p<.05 หมายถึง \* มีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นผู้บริหารและครูโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร จำนวน 778 คน จำแนกตามเพศ อายุ อายุราชการ ประสบการณ์ในตำแหน่ง วุฒิ การศึกษาสูงสุด และจำนวนนักเรียน ปรากฏผลดังตารางที่ 5 ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศอายุ ประสบการณ์และอื่นๆ

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	278	35.73
หญิง	500	64.27
รวม	778	100.00
2. อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	102	13.11
30-40 ปี	245	31.49
40-50 ปี	230	29.56
51 ปีขึ้นไป	201	25.84
รวม	778	100.00
3. อายุราชการ		
ต่ำกว่า 10 ปี	75	9.64
11-20 ปี	242	31.11
21-30 ปี	165	21.21
30 ปีขึ้นไป	296	38.05
รวม	778	100.00
4. ประสบการณ์ในตำแหน่ง		
1-5 ปี	52	6.68
6-10 ปี	354	45.50
11-15 ปี	320	41.13
มากกว่า 15 ปี	52	6.68
รวม	778	100.00

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศอายุ ประสบการณ์และอื่นๆ  
(ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
5. วุฒิกการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	251	32.26
ปริญญาโท	523	67.22
ปริญญาเอก	4	0.51
รวม	778	100.00
<b>รวม</b>	<b>778</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 5 ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 778 คน พบว่าส่วนมากเป็นหญิงร้อยละ 64.27 และเป็นเพศชายร้อยละ 35.73 ในส่วนของอายุระหว่าง 30-40 ปีมากที่สุด ร้อยละ 31.49 รองลงมาคืออายุ 41-50 ปี ร้อยละ 29.56 ในส่วนประสบการณ์ในตำแหน่ง 6 -10 ปี ร้อยละ 45.50 มากที่สุด รองลงมาคืออายุ 11-15 ปี ร้อยละ 41.13 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวุฒิปริญญาโทมากที่สุดร้อยละ 67.22 รองลงมาคือปริญญาตรี ร้อยละ 32.26

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของผู้บริหารและครูโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร

การวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลขององค์กรของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รายละเอียดปรากฏในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสภาพที่เป็นจริง จำแนกตามปัจจัย

รายการปัจจัย	Mean	S.D.	ระดับสภาพ ความเป็นจริง
1.โครงสร้างองค์กร	4.49	0.51	มาก
2.เทคโนโลยี	4.21	0.62	มาก
<b>รวมลักษณะองค์กร</b>	<b>4.35</b>	<b>0.56</b>	<b>มาก</b>
1.สภาพแวดล้อมภายนอก			
ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง	4.01	0.69	มาก
2.สภาพแวดล้อมภายใน			
ด้านวัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศองค์กร	4.54	0.48	มากที่สุด
<b>รวมลักษณะสภาพแวดล้อม</b>	<b>4.27</b>	<b>0.58</b>	<b>มาก</b>
1.ความผูกพันต่อองค์กร	4.67	0.47	มากที่สุด
2.แรงจูงใจ	4.54	0.55	มากที่สุด
<b>รวมลักษณะบุคคล</b>	<b>4.60</b>	<b>0.51</b>	<b>มากที่สุด</b>
1.การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์	4.79	0.37	มากที่สุด
2.การสนับสนุนผลปฏิบัติงาน	4.44	0.44	มาก
3.การติดต่อสื่อสาร	4.60	0.43	มากที่สุด
4.ภาวะผู้นำ	4.61	0.46	มากที่สุด
5.การปรับองค์กรและนวัตกรรม	4.58	0.46	มากที่สุด
<b>รวมลักษณะนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ</b>	<b>4.60</b>	<b>0.41</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 6 พบว่ารายการปัจจัยในลักษณะองค์กรมีผลสภาพเป็นจริงอยู่ในระดับดีมาก โดยภาพรวมในระดับลักษณะองค์กรมีค่าเฉลี่ย 4.35 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.56 โดยโครงสร้างองค์กรมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 4.49 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.51 รองลงมาคือเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ย 4.21 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.62



ในลักษณะสภาพแวดล้อม พบว่าทุกปัจจัยมีผลสภาพความเป็นจริงอยู่ในระดับดีมากและมากที่สุด โดยภาพรวมในระดับลักษณะสภาพแวดล้อม มีค่าเฉลี่ย 4.27 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.58 ปัจจัยด้านภาพแวดล้อมภายในด้านวัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศองค์การมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 4.54 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.48 รองลงมาคือสภาพแวดล้อมภายนอกด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง มีค่าเฉลี่ย 4.01 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.69

ในลักษณะบุคคล พบว่าทุกปัจจัยมีผลสภาพความเป็นจริงอยู่ในระดับมากที่สุด โดยภาพรวมในระดับลักษณะบุคคลมีค่าเฉลี่ย 4.60 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.51 ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์การมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 4.67 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.47 รองลงมาคือแรงจูงใจ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 4.54 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.55

ในระดับลักษณะนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ พบว่าทุกปัจจัยมีผลสภาพความเป็นจริงอยู่ในระดับมากและมากที่สุด โดยภาพรวมในระดับลักษณะบุคคลมีค่าเฉลี่ย 4.60 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.51 ปัจจัยด้านการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 4.79 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.37 รองลงมาคือภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 4.61 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.46 ลำดับที่ 3 คือการติดต่อสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 4.60 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.43 และลำดับที่ 4 คือการปรับองค์การและนวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 4.58 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.46 และลำดับสุดท้ายคือการกำหนดสิ่งเกื้อหนุนผลปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 4.44 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.44

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์สถิติผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ในตอนี่ 3 เป็นการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยสรุปโดยใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รายละเอียดปรากฏในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และลำดับความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ประสิทธิผล	Mean	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
1.ความสามารถในการปรับตัว	4.42	0.59	มาก	4
2.การบรรลุเป้าหมาย	4.68	0.43	มากที่สุด	2
3.การบูรณาการ	4.46	0.57	มาก	3
4.การรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรม	4.82	0.38	มากที่สุด	1
ภาพรวม	4.59	0.48	มากที่สุด	

จากตารางที่ 7 พบว่าประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีค่าเฉลี่ยในภาพรวม 4.59 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.48 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าความสามารถด้านการรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรมมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 4.82 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.38 รองลงมาคือ การบรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 4.68 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.43 ลำดับที่ 3 คือความสามารถด้านการบูรณาการ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 4.46 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.57 และลำดับสุดท้ายคือความสามารถในการปรับตัวมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 4.42 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.59

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความสามารถในการปรับตัว

ที่	ข้อรายการ	Mean	S.D.	ความหมาย
1	โรงเรียนสามารถปรับโครงสร้างการบริหารงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางด้าน เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง	4.40	0.70	มาก
2	โรงเรียนมีความตื่นตัวและสามารถเตรียมพร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา	4.41	0.62	มาก
3	โรงเรียนสามารถรับกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อม	4.41	0.58	มาก
4	โรงเรียนสามารถปรับวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก	4.40	0.60	มาก
5	โรงเรียนมีการใช้นวัตกรรมในการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	4.40	0.72	มาก
6	โรงเรียนสามารถนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ของนักเรียน	4.43	0.63	มาก
7	โรงเรียนสามารถพัฒนาครูให้มีความสามารถในการใช้นวัตกรรมทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.40	0.64	มาก
8	โรงเรียนสามารถวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและจัดทำแผนกลยุทธ์ได้สอดคล้องกับบริบท	4.24	0.86	มาก
9	โรงเรียนสามารถพัฒนาครูให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิด	4.46	0.60	มาก
10	โรงเรียนสามารถกระตุ้นให้ครูเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง	4.43	0.65	มาก
11	โรงเรียนสามารถปรับยุทธศาสตร์การบริหารงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลง	4.35	0.61	มาก
12	โรงเรียนมีการแสวงหาวิธีการดำเนินงานที่ทันสมัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น	4.76	0.55	มากที่สุด
13	โรงเรียนสามารถจัดระบบสารสนเทศได้ครอบคลุมและเป็นปัจจุบันเพื่อการบริหารจัดการปัจจุบันและอนาคต	4.37	0.48	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.42</b>	<b>0.59</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 8 พบว่าประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความสามารถในการปรับตัว ทุกข้อคำถามมีผลการประเมินอยู่ในระดับมากและมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระหว่าง 4.24-4.76 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.48-0.86 เมื่อพิจารณาผลการประเมินรายข้อ พบว่า “โรงเรียนมีการแสวงหาวิธีการดำเนินงานที่ทันสมัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น” มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.76 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.55 รองลงมาคือ โรงเรียนสามารถพัฒนาครูให้

พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีค่าเฉลี่ย 4.46 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.60 ส่วนข้อที่มีผลการประเมินน้อยสุดคือ โรงเรียนสามารถวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและจัดทำแผนกลยุทธ์ได้สอดคล้องกับบริบท ค่าเฉลี่ย 4.24 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.8 ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการบรรลุเป้าหมาย

ที่	ข้อรายการ	Mean	S.D.	ความหมาย
1	โรงเรียนดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ได้ตรงตามวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย	4.83	0.49	มากที่สุด
2	โรงเรียนดำเนินงานตามโครงการที่กำหนดในแผนได้ครบทุกโครงการ	4.83	0.41	มากที่สุด
3	โรงเรียนสามารถจัดการการศึกษาให้มีคุณภาพตรงตามวัตถุประสงค์ที่โรงเรียนกำหนดไว้	4.82	0.45	มากที่สุด
4	โรงเรียนสามารถใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด	4.76	0.49	มากที่สุด
5	โรงเรียนใช้งบประมาณตรงตามแผนปฏิบัติการเกิดประโยชน์สูงสุด	4.79	0.45	มากที่สุด
6	โรงเรียนสามารถจัดหาวัสดุอุปกรณ์เพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครูได้เพียงพอ	4.84	0.43	มากที่สุด
7	โรงเรียนผ่านการประเมินและได้รับการรับรองมาตรฐานการศึกษาจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา	4.98	0.15	มากที่สุด
8	โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและชุมชน	4.64	0.59	มากที่สุด
9	นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์ประเมินในแต่ละช่วงชั้น	4.44	0.72	มาก
10	นักเรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์	4.39	0.60	มาก
11	นักเรียนมีความรู้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2544	4.80	0.41	มากที่สุด
12	นักเรียนมีความรู้เกี่ยวกับท้องถิ่นและภูมิปัญญาชาวบ้าน	4.38	0.64	มาก
13	นักเรียนนำความรู้ที่ได้เรียนไปใช้ในชีวิตรประจำวัน	4.70	0.52	มากที่สุด
14	นักเรียนมีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ	4.40	0.69	มาก
15	นักเรียนมีคุณธรรมจริยธรรมและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์	4.62	0.51	มากที่สุด
16	นักเรียนจบหลักสูตรแล้วสามารถเรียนต่อชั้นมัธยมศึกษาได้ทุกคน	4.84	0.37	มากที่สุด
17	ผู้ปกครองมีความพึงพอใจต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน	4.50	0.53	มากที่สุด
	<b>รวม</b>	<b>4.68</b>	<b>0.43</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 9 พบว่าความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการบรรลุเป้าหมาย อยู่ในระดับมาก 4 ข้อและมากที่สุด 13 ข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยในระดับ 4.38-4.98 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.15 - 0.72 เมื่อพิจารณาผลการประเมินรายข้อพบว่า “โรงเรียนผ่านการประเมินและได้รับการรับรองมาตรฐานการศึกษาจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา” มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.98 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.15 รองลงมาคือ “โรงเรียนสามารถจัดหาวัสดุอุปกรณ์เพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครูได้เพียงพอ” ค่าเฉลี่ย 4.84 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.43 ส่วนข้อที่มีผลการประเมินน้อยสุดคือ “นักเรียนมีความรู้เกี่ยวกับท้องถิ่นและภูมิปัญญาชาวบ้าน” ค่าเฉลี่ย 4.38 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.64

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร  
ด้านบูรณาการ

ที่	ข้อรายการ	Mean	S.D.	ความหมาย
1	โรงเรียนได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานการศึกษาทั้งภาครัฐ และเอกชนในการพัฒนาการศึกษาาร่วมกัน	4.58	0.54	มากที่สุด
2	โรงเรียนมีการประสานงานกับโรงเรียนในสำนักงานเขตและกรุงเทพมหานครเพื่อพัฒนาเทคนิคและวิธีสอนของครูอย่างต่อเนื่อง	4.33	0.71	มาก
3	โรงเรียนมีชมรมเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ทางวิชาการทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้	4.34	0.52	มาก
4	โรงเรียนมีระบบเครือข่ายที่ทำให้ครูทำงานร่วมกันเพิ่มขึ้น	4.38	0.63	มาก
5	โรงเรียนมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับครูทำให้เกิดบรรยากาศเชิงวิชาการ	4.61	0.65	มากที่สุด
6	โรงเรียนสามารถประสานความร่วมมือทางวิชาการกับโรงเรียนสังกัดเดียวกันและโรงเรียนสังกัดอื่น เพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งทางวิชาการ	4.21	0.71	มาก
7	โรงเรียนมีโรงเรียนเครือข่ายในการพัฒนานักเรียนร่วมกัน	4.41	0.61	มาก
8	โรงเรียนมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูกับครูทำให้เกิดบรรยากาศเชิงวิชาการ	4.41	0.60	มาก
9	โรงเรียนจัดกิจกรรมร่วมกับผู้ปกครองเสมอทำให้เกิดความเข้าใจและความสัมพันธ์ที่ดี	4.34	0.75	มาก
10	ครูมีความสามัคคีและช่วยเหลือแนะนำเทคนิควิธีการสอนใหม่ให้เพื่อนครูเป็นประจำ	4.76	0.53	มากที่สุด
11	ครูมีการประสานงานกันภายในสายชั้นและระหว่างสายชั้นในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ	4.39	0.65	มาก
12	ผู้ปกครองและชุมชนมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมทางกายภาพและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนของนักเรียน	4.58	0.66	มากที่สุด
13	ผู้ปกครองมีความพึงพอใจต่อการจัดการเรียนการสอนของครู	4.65	0.56	มากที่สุด
<b>รวม</b>		<b>4.46</b>	<b>0.57</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 10 พบว่าความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านบูรณาการอยู่ในระดับมากและมากที่สุดทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยในระดับ 4.21-4.76 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.52-0.75 เมื่อพิจารณาผลการประเมินรายข้อพบว่า “ครูมีความสามัคคีและช่วยเหลือแนะนำเทคนิควิธีการสอนใหม่ให้เพื่อนครูเป็นประจำ” มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.76 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.53 รองลงมาคือ “ผู้ปกครองมีความพึงพอใจต่อการจัดการเรียนการสอนของครู” ค่าเฉลี่ย

4.65 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.56 ส่วนข้อที่มีผลการประเมินน้อยสุดคือ“โรงเรียนสามารถประสานความร่วมมือทางวิชาการกับโรงเรียนสังกัดเดียวกันและโรงเรียนสังกัดอื่น เพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งทางวิชาการ” ค่าเฉลี่ย 4.21 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.71

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม

ที่	ข้อรายการ	Mean	S.D.	ความหมาย
1	โรงเรียนส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติหน้าที่ทำให้เกิดความรักความสามัคคีในหมู่ผู้บริหารและครู	4.75	0.55	มากที่สุด
2	โรงเรียนมีธรรมเนียมปฏิบัติในการยอมรับความคิดเห็นของครูในโรงเรียน	4.78	0.49	มากที่สุด
3	ผู้บริหารสร้างแบบแผนการทำงานที่มุ่งเน้นคุณภาพวิชาการ	4.68	0.49	มากที่สุด
4	ผู้บริหารมีวิธีการที่ทำให้ครูเกิดแรงบันดาลใจในการสอน	4.77	0.49	มากที่สุด
5	ผู้บริหารโน้มน้าวจิตใจให้ครูนักเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดความรักความผูกพันต่อโรงเรียน	4.67	0.55	มากที่สุด
6	ผู้บริหารและครูประพฤติตนตามระเบียบวินัยทางราชการเป็นที่ยกย่องและนับถือของผู้ปกครองและชุมชน	4.83	0.47	มากที่สุด
7	ผู้บริหารปฏิบัติตนเองอยู่ในกรอบศีลธรรมอันดีงามอย่างต่อเนื่อง	4.79	0.54	มากที่สุด
8	ผู้บริหารสร้างแบบแผนการทำงานที่มุ่งเน้นคุณภาพวิชาการ	4.83	0.51	มากที่สุด
9	ครูมีความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในโรงเรียน	4.84	0.37	มากที่สุด
10	ครูปฏิบัติตนเองอยู่ในกรอบศีลธรรมอันดีงามอย่างต่อเนื่อง	4.97	0.18	มากที่สุด
11	ครูมีความรักในวิชาชีพของตน	4.94	0.24	มากที่สุด
12	ครูมีความรักและศรัทธาต่อโรงเรียน	4.94	0.24	มากที่สุด
<b>รวม</b>		<b>4.82</b>	<b>0.38</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 11 พบว่าความมีประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยในระดับ 4.67-4.97 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.18-0.55 เมื่อพิจารณาผลการประเมินรายข้อพบว่า “ครูปฏิบัติตนเองอยู่ในกรอบศีลธรรมอันดีงามอย่างต่อเนื่อง” มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.97 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.18 รองลงมา มี 2 รายการคือ “ครูมีความรักในวิชาชีพของตนและครูมีความรักและศรัทธาต่อโรงเรียน” ค่าเฉลี่ย 4.94 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.24 ส่วนข้อที่มีผลการประเมินน้อยสุดคือ “ผู้บริหารสร้างแบบแผนการทำงานที่มุ่งเน้นคุณภาพวิชาการ” ค่าเฉลี่ย 4.68 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.49

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ตอนนี้เป็นการนำเสนอการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ และนำเสนอผลการวิเคราะห์ ดังนี้

##### สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

EFF	หมายถึง	ประสิทธิผลองค์การ
ORG	หมายถึง	โครงสร้างองค์การ
EVN	หมายถึง	สภาพแวดล้อม
PSN	หมายถึง	ลักษณะบุคคล
POL	หมายถึง	นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ
STR	หมายถึง	โครงสร้างองค์การ
TEC	หมายถึง	เทคโนโลยี
ENO	หมายถึง	สภาพแวดล้อมภายนอก
EVI	หมายถึง	สภาพแวดล้อมภายใน
REL	หมายถึง	ความผูกพันต่อองค์การ
MOT	หมายถึง	การจูงใจ
ADM	หมายถึง	การบริหารเชิงกลยุทธ์
SUP	หมายถึง	การสนับสนุนผลการปฏิบัติงาน
COM	หมายถึง	การติดต่อสื่อสาร
LDR	หมายถึง	ภาวะผู้นำ
INN	หมายถึง	การปรับปรุงองค์การและนวัตกรรม
ADJ	หมายถึง	การปรับตัว
GOL	หมายถึง	การบรรลุเป้าหมาย
INT	หมายถึง	การบูรณาการ
CUL	หมายถึง	การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม



ตารางที่ 12 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยองค์การ สภาพแวดล้อม บุคคลนโยบายการบริหารและการปฏิบัติกับประสิทธิผลองค์การ

	EFF	ORG	EVN	PSN	POL	STR	TEC	ENO	EVI	REL	MOT	ADM	SUP	COM	LDR	INN	ADJ	GOL	INT	CUL
EFF	1.000																			
ORG	.948**	1.000																		
EVN	.950**	.980**	1.000																	
PSN	.993**	.929**	.942**	1.000																
POL	.967**	.963**	.966**	.964**	1.000															
STR	.944**	.983**	.972**	.933**	.974**	1.000														
TEC	.927**	.988**	.961**	.902**	.928**	.942**	1.000													
ENO	.928**	.975**	.993**	.915**	.945**	.955**	.966**	1.000												
EVI	.959**	.964**	.985**	.958**	.973**	.973**	.931**	.958**	1.000											
REL	.978**	.901**	.918**	.992**	.952**	.907**	.872**	.886**	.942**	1.000										
MOT	.992**	.943**	.951**	.993**	.963**	.945**	.916**	.929**	.960**	.972**	1.000									
ADM	.894**	.812**	.832**	.915**	.892**	.814**	.789**	.794**	.866**	.947**	.871**	1.000								
SUP	.874**	.954**	.942**	.854**	.928**	.952**	.929**	.942**	.920**	.809**	.884**	.679**	1.000							
COM	.961**	.952**	.956**	.959**	.996**	.965**	.915**	.933**	.966**	.954**	.952**	.906**	.908**	1.000						
LDR	.965**	.942**	.947**	.965**	.989**	.963**	.899**	.923**	.960**	.950**	.966**	.878**	.903**	.984**	1.000					
INN	.943**	.949**	.945**	.936**	.988**	.967**	.908**	.927**	.950**	.917**	.942**	.844**	.935**	.979**	.974**	1.000				
ADJ	.969**	.960**	.949**	.951**	.947**	.955**	.939**	.941**	.938**	.911**	.975**	.773**	.932**	.929**	.949**	.942**	1.000			
GOL	.985**	.917**	.933**	.989**	.962**	.921**	.889**	.903**	.954**	.991**	.974**	.947**	.824**	.962**	.961**	.930**	.921**	1.000		
INT	.987**	.961**	.951**	.969**	.959**	.954**	.942**	.935**	.951**	.943**	.981**	.836**	.911**	.948**	.950**	.947**	.980**	.951**	1.000	
CUL	.912**	.780**	.807**	.925**	.847**	.774**	.765**	.767**	.844**	.953**	.886**	.958**	.631**	.861**	.852**	.791**	.788**	.951**	.849**	1.000
MEAN	4.59	4.35	4.27	4.60	4.60	4.49	4.21	4.01	4.54	4.67	4.54	4.79	4.44	4.60	4.61	4.58	4.42	4.68	4.46	4.82
S.D.	0.48	0.56	0.58	0.51	0.41	0.51	0.62	0.69	0.48	0.47	0.55	0.37	0.44	0.43	0.46	0.46	0.59	0.43	0.57	0.38

\*\*p<.01

## 1. ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

จากตารางที่ 12 พบว่า ตัวแปรต้นจำนวน 11 ตัวแปรและตัวแปรตามจำนวน 4 ตัวแปร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกคู่ ตัวแปรในกลุ่มปัจจัยทุกตัวมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีทิศทางบวก พบว่าปัจจัยระดับองค์กร ด้านสภาพแวดล้อม ด้านบุคคลในองค์กร และนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.948-0.993 มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1.1 ปัจจัยลักษณะขององค์กร

ปัจจัยลักษณะขององค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ 0.944 (โครงสร้างองค์กร)และ0.927(เทคโนโลยี) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายในกลุ่มตัวแปรปัจจัยระดับองค์กร คือ โครงสร้างองค์กรและเทคโนโลยีเป็นไปในทิศทางบวก มีค่าเท่ากับ 0.942

### 1.2 ปัจจัยลักษณะสภาพแวดล้อม

ปัจจัยลักษณะสภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ 0.959 (สภาพแวดล้อมภายนอก) และ 0.928 (สภาพแวดล้อมภายใน) สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายในกลุ่มตัวแปรปัจจัยระดับสภาพแวดล้อมคือมีทิศทางบวก มีค่าเท่ากับ 0.958

### ปัจจัยลักษณะบุคคลในองค์กร

ปัจจัยลักษณะบุคคลในองค์กร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ 0.992 (แรงจูงใจ) และ 0.978 (ความผูกพันต่อองค์กร) สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายในกลุ่มตัวแปรปัจจัยบุคคลในองค์กรคือมีทิศทางบวก มีค่าเท่ากับ 0.972

### ปัจจัยลักษณะนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ

ปัจจัยลักษณะนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เรียงลำดับ จากมากไปน้อยคือ 0.965 (ภาวะผู้นำ) 0.961 (การติดต่อสื่อสาร) 0.943 (การปรับองค์กรและนวัตกรรม) 0.894 (การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์) และ0.874 (การกำหนดสิ่งเกื้อหนุนผลปฏิบัติงาน) สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายในกลุ่มตัวแปรปัจจัยบุคคลในองค์กรคือมีทิศทางบวก มีค่าระหว่าง 0.679-0.984 ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุดคือการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และการกำหนดสิ่งเกื้อหนุนผลปฏิบัติงาน ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดคือการสื่อสารกับภาวะผู้นำ

สรุปผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ในตารางที่ 14 แสดงให้เห็นว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยลักษณะองค์กร ปัจจัยลักษณะสภาพแวดล้อม ปัจจัยลักษณะบุคคล ปัจจัยลักษณะนโยบายการบริหารและการ

ปฏิบัติ ที่สัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรตาม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

## 2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์ในส่วนนี้เป็นผลจากการศึกษาตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร จากการวิเคราะห์สหสัมพันธ์และวิเคราะห์ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาตามกรอบแนวคิดที่ใช้ในการ วิจัยมีทั้งหมด 11 ตัวแปร แบ่งออกเป็น 4 โมเดลดังนี้

โมเดลที่ 1 ชุดตัวแปรปัจจัยลักษณะองค์การ ประกอบด้วย โครงสร้างองค์การและเทคโนโลยี

โมเดลที่ 2 ชุดตัวแปรปัจจัยลักษณะสภาพแวดล้อม ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมภายนอกและ สภาพแวดล้อมภายใน

โมเดลที่ 3 ชุดตัวแปรปัจจัยลักษณะบุคคล ประกอบด้วย ความผูกพันต่อองค์การ และ แรงจูงใจ

โมเดลที่ 4 ชุดตัวแปรปัจจัยลักษณะนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การ สนับสนุนผลปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ และการปรับองค์การและนวัตกรรม

การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยการวิเคราะห์ถดถอย พหุคูณวิธี enter ใช้ตัวแปรทั้งหมด 11 ตัวแปร แบ่งออกเป็น 4 โมเดล ผู้วิจัยป้อนชุดตัวแปรที่ละชุดตามลำดับ โดย ครั้งแรกผู้วิจัยใส่ตัวแปร โมเดลที่ 1 เพียงชุดเดียว ครั้งที่ 2 ผู้วิจัยใส่ตัวแปรโมเดลที่ 1 และโมเดลที่ 2 ครั้งที่ 3 ผู้วิจัย ใส่ตัวแปรโมเดลที่ 1 โมเดลที่ 2 และโมเดลที่ 3 ครั้งที่ 4 ผู้วิจัยใส่ตัวแปรทั้ง 4 โมเดล ในสมการถดถอยดัง ตารางที่ 13-16

ตารางที่ 13 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้าน ความสามารถในการปรับตัว

ตัวแปร	โมเดลที่ 1		โมเดลที่ 2		โมเดลที่ 3		โมเดลที่ 4	
	b	$\beta$	b	$\beta$	b	$\beta$	b	$\beta$
(constant)								
ปัจจัยลักษณะองค์การ								
โครงสร้างองค์การ	.719**	.622**	.623**	.540**	.382**	.331**	.099**	.086**
เทคโนโลยี	.333**	.352**	.270**	.286**	.130**	.138**	.265**	.281**
ปัจจัยลักษณะสภาพแวดล้อม								
สภาพแวดล้อมภายนอก			.087*	.103*	.053**	.062**	.004	.005
สภาพแวดล้อมภายใน			.059	.048	-.422**	-.345**	-.252**	-
								.206**
ปัจจัยลักษณะบุคคล								
ความผูกพันต่อองค์การ					-.586**	-.470**	.038	.031
แรงจูงใจ					1.368**	1.266**	.942**	.872**

ปัจจัยลักษณะนโยบายบริหารและการปฏิบัติ

การบริหารเชิงกลยุทธ์				-0.592**	-
					.373**
การสนับสนุนผลปฏิบัติงาน				-0.113**	-
					.086**
การติดต่อสื่อสาร				.050	.036
ภาวะผู้นำ				.183**	.143**
การปรับองค์การและนวัตกรรม				.213**	.166**
R	.962	.962	.994	.996	
F	4785.05	2416.23	9868.55	9889.06	
p-value	.000	.000	.000	.000	
R-Square	.925	.926	.987	.993	
R-Square change	-	.001	.061	.006	

\*\*p<.01, \*p<.05

จากตารางที่ 13 พบว่า ชุดของตัวแปรปัจจัยลักษณะองค์การ (โมเดลที่ 1) สามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในการปรับตัว ได้ร้อยละ 92.50 ซึ่งมีตัวแปร 2 ตัวแปรสามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.1 เรียงลำดับความสำคัญดังนี้ โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยี มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 0.622 และ 0.352

เมื่อวิเคราะห์สมการถดถอย โดยมีตัวแปรปัจจัยลักษณะองค์การ และลักษณะสภาพแวดล้อม (โมเดลที่ 2) พบว่า สามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในการปรับตัว ได้ร้อยละ 92.60 โดยมีความแปรปรวนเพิ่มขึ้นจากโมเดลที่ 1 ร้อยละ 0.10 ซึ่งมีตัวแปรจำนวน 2 ตัวแปรที่สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในการปรับตัว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยี มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 0.540 และ 0.286

จากโมเดลที่ 2 เมื่อเพิ่มตัวแปรปัจจัยลักษณะบุคคล (โมเดลที่ 3) พบว่า สามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในการปรับตัว ได้ร้อยละ 98.70 โดยมีความแปรปรวนเพิ่มขึ้นจากโมเดลที่ 2 ร้อยละ 6.10 ซึ่งมีตัวแปรจำนวน 6 ตัวแปรสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในการปรับตัวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ แรงจูงใจ สภาพแวดล้อมภายนอก โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยี ความผูกพันต่อองค์การ มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 1.368, 0.053, 0.382, 0.382, และ -.586 ตามลำดับ โดยมีตัวแปรจำนวน 2 ตัวแปรที่ส่งผลทางลบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในการปรับตัวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์การ (-.586) และสภาพแวดล้อมภายใน (-.422)

จากโมเดลที่ 3 เมื่อเพิ่มตัวแปรปัจจัยลักษณะนโยบายบริหารและการปฏิบัติ (โมเดลที่ 4) พบว่าสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในการปรับตัวได้ร้อยละ 99.30 โดยมีความแปรปรวนเพิ่มขึ้นจากโมเดลที่ 3 ร้อยละ 6.00 ซึ่งมีตัวแปรจำนวน 8 ตัวแปรสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในการปรับตัวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ แรงจูงใจ เทคโนโลยี การปรับองค์การและนวัตกรรม ภาวะผู้นำ โครงสร้างองค์การ สภาพแวดล้อมภายใน การบริหารเชิงกลยุทธ์ และการสนับสนุนผลปฏิบัติงาน มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 0.942, 0.265, 0.213, 0.183 ,0.099, -0.252,-0.592, และ -0.113 ตามลำดับ โดยมีตัวแปรจำนวน 2 ตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในการปรับตัวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ การบริหารเชิงกลยุทธ์ (-.529)สภาพแวดล้อมภายใน (-.252)และการสนับสนุนผลปฏิบัติงาน (-.113)

กล่าวโดยสรุป ตัวแปรทั้งหมด 11 ตัว สามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในการปรับตัวได้ร้อยละ 99.30 มีตัวแปรจำนวน 8 ตัวแปรสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในการปรับตัว คือ แรงจูงใจ เทคโนโลยี การปรับองค์การและนวัตกรรม ภาวะผู้นำ โครงสร้างองค์การ สภาพแวดล้อมภายใน การบริหารเชิงกลยุทธ์ และการสนับสนุนผลปฏิบัติงาน สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในการปรับตัว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรจำนวน 5 ตัวแปรมีค่า สัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเป็นบวก หมายความว่าถ้าโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีปัจจัยโครงสร้างองค์การเทคโนโลยีสภาพแวดล้อมภายนอกความผูกพันต่อองค์การแรงจูงใจการติดต่อสื่อสารภาวะผู้นำในระดับมากระดับความประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในการปรับตัวก็จะมากตามไปด้วย

ตารางที่ 14 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย

ตัวแปร	โมเดลที่ 1		โมเดลที่ 2		โมเดลที่ 3		โมเดลที่ 4	
	b	$\beta$	b	$\beta$	b	$\beta$	b	$\beta$
(constant)	1.343**		.592**		.544**		.594**	
ปัจจัยลักษณะองค์การ								
โครงสร้างองค์การ	.619**	.738**	-.139**	-.166**	-.028	-.034	-.046*	-.054*
เทคโนโลยี	.133**	.194**	.150**	.219**	.028*	.041*	.056**	.082**
ปัจจัยลักษณะสภาพแวดล้อม								
สภาพแวดล้อมภายนอก			-.179**	-.290**	-.005	-.008	.024*	.039*
สภาพแวดล้อมภายใน			1.057**	1.189**	.135**	.152**	.155**	.175**
ปัจจัยลักษณะบุคคล								
ความผูกพันต่อองค์การ					.706**	.779**	.254**	.281**
แรงจูงใจ					.057**	.073**	.219**	.279**

ปัจจัยลักษณะนโยบายบริหารและการปฏิบัติ

การบริหารเชิงกลยุทธ์			.202**	.175**
การสนับสนุนผลปฏิบัติงาน			-.195**	-
				.202**
การติดต่อสื่อสาร			-.041	-.041
ภาวะผู้นำ			.162**	.175**
การปรับองค์การและนวัตกรรม			.090**	.097**
R	.923	.956	.993	.996
F	2230.42	2059.31	9224.30	9096.45
p-value	.000	.000	.000	.000
R-Square	.852	.914	.986	.992
R-Square change	-	.062	.072	.006

\*\*p<.01, \*p<.05

จากตารางที่ 14 พบว่า ตัวแปรปัจจัยลักษณะองค์การ (โมเดลที่ 1) สามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในการบรรลุเป้าหมายได้ร้อยละ 85.20 โดยมีตัวแปรด้านโดยมีปัจจัยระดับโครงสร้างองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในการปรับตัวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.1 มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 0.738 ส่วนปัจจัยระดับเทคโนโลยีสามารถส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในการบรรลุเป้าหมายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 0.133

เมื่อวิเคราะห์สมการถดถอย โดยมีตัวแปรปัจจัยลักษณะองค์การ และลักษณะสภาพแวดล้อม (โมเดลที่ 2) พบว่า สามารถส่งผลต่อความมีประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย ได้ร้อยละ 91.40 โดยมีความแปรปรวนเพิ่มขึ้นจากโมเดลที่ 1 ร้อยละ 6.20 ซึ่งมีตัวแปรจำนวน 2 ตัวแปรสามารถส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในการปรับตัว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ ด้านสภาพแวดล้อมภายใน และด้านสภาพแวดล้อมภายนอก มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 1.057, และ -.179 ตามลำดับ

จากโมเดลที่ 2 เมื่อเพิ่มตัวแปรปัจจัยลักษณะบุคคล (โมเดลที่ 3) พบว่า สามารถส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในการการบรรลุเป้าหมาย ได้ร้อยละ 98.60 โดยมีความแปรปรวนเพิ่มขึ้นจากโมเดลที่ 2 ร้อยละ 7.20 ซึ่งมีตัวแปรจำนวน 3 ตัวแปรสามารถส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในการการบรรลุเป้าหมายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ ความผูกพันต่อองค์การ สภาพแวดล้อมภายใน แรงจูงใจ มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 0.706, 0.135, 0.057, ตามลำดับ

จากโมเดลที่ 3 เมื่อเพิ่มตัวแปรปัจจัยลักษณะนโยบายบริหารและการปฏิบัติ (โมเดลที่ 4) พบว่า สามารถส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในการบรรลุเป้าหมายได้ร้อยละ 99.20

โดยมีความแปรปรวนเพิ่มขึ้นจากโมเดลที่ 3 ร้อยละ 0.60 ซึ่งมีตัวแปรจำนวน 5 ตัวแปรสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในการบรรลุเป้าหมายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ ความผูกพันต่อองค์กร แรงจูงใจ การบริหารเชิงกลยุทธ์ สภาพแวดล้อมภายใน เทคโนโลยี และการสนับสนุนผลปฏิบัติงาน มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 0.254, 0.219, 0.202, .155 และ -0.113 ตามลำดับ

กล่าวโดยสรุป ตัวแปรทั้งหมด 11 ตัว สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในการบรรลุเป้าหมายได้ร้อยละ 99.20 มีตัวแปรจำนวน 10 ตัวแปร มีตัวแปร 8 ตัวแปรสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร แรงจูงใจ การบริหารเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำ สภาพแวดล้อมภายใน เทคโนโลยี การสนับสนุนผลปฏิบัติงาน และการปรับองค์การและนวัตกรรม มีตัวแปร 2 ตัวแปร สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ โครงสร้างองค์การ และสภาพแวดล้อมภายนอก ตัวแปรทั้ง 10 ตัวแปรนี้มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเป็นบวก หมายความว่าถ้าโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีปัจจัยเหล่านี้ในระดับมากระดับความประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในการบรรลุเป้าหมายก็จะมากตามไปด้วย

ตารางที่ 15 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความสามารถในการบูรณาการ

ตัวแปร	โมเดลที่ 1		โมเดลที่ 2		โมเดลที่ 3		โมเดลที่ 4	
	b	$\beta$	b	$\beta$	b	$\beta$	b	$\beta$
(constant)	.035		-		-.141**		.106	
			.437**					
ปัจจัยลักษณะองค์การ								
โครงสร้างองค์การ	.653**	.587**	.331**	.297**	.227**	.204**	.073	.065
เทคโนโลยี	.355**	.389**	.421**	.462**	.288**	.316**	.302**	.332**
ปัจจัยลักษณะสภาพแวดล้อม								
สภาพแวดล้อมภายนอก			-	-	-.129**	-	-.159**	-
			.176**	.214**	.158**		.194**	
สภาพแวดล้อมภายใน			.516**	.437**	-.136**	-	-.055	-.047
					.115**			
ปัจจัยลักษณะบุคคล								
ความผูกพันต่อองค์กร					-.083**	-	.110**	.092**
					.069**			
แรงจูงใจ					.857**	.823**	.875**	.840**
ปัจจัยลักษณะนโยบายบริหารและการ								

ปฏิบัติ				
การบริหารเชิงกลยุทธ์				
การสนับสนุนผลปฏิบัติงาน				
การติดต่อสื่อสาร				
ภาวะผู้นำ				
การปรับองค์การและนวัตกรรม				
R	.962	.967	.988	.991
F	4876.36	2758.74	5485.51	3829.62
p-value	.000	.000	.000	.000
R-Square	.926	.935	.977	.982
R-Square change	-	.009	.042	.005

\*\*p<.01, \*p<.05

จากตารางที่ 15 พบว่า ชุดของตัวแปรปัจจัยลักษณะองค์การ (โมเดลที่ 1) สามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในด้านการบูรณาการได้ร้อยละ 92.60 ซึ่งตัวแปรด้าน โครงสร้างองค์การและเทคโนโลยี สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในด้านการบูรณาการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 0.587

เมื่อวิเคราะห์สมการถดถอย โดยมีตัวแปรปัจจัยลักษณะองค์การ และลักษณะสภาพแวดล้อม (โมเดลที่ 2) พบว่า สามารถส่งผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในด้านการบูรณาการ ได้ร้อยละ 93.50 โดยมีความแปรปรวนเพิ่มขึ้นจากโมเดลที่ 1 ร้อยละ 0.90 ซึ่งมีตัวแปรจำนวน 4 ตัวแปรสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านการบูรณาการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ สภาพแวดล้อมภายใน เทคโนโลยี โครงสร้างองค์การ และสภาพแวดล้อมภายนอก มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 0.516, 0.412 0.331 และ -.176

จากโมเดลที่ 2 เมื่อเพิ่มตัวแปรปัจจัยลักษณะบุคคล (โมเดลที่ 3) พบว่า สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในการบูรณาการ ได้ร้อยละ 97.70 โดยมีความแปรปรวนเพิ่มขึ้นจากโมเดลที่ 2 ร้อยละ 4.20 ซึ่งมีตัวแปรจำนวน 6 ตัวแปรสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในการบูรณาการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ แรงจูงใจ เทคโนโลยี โครงสร้างองค์การ สภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อมภายนอก ความผูกพันต่อองค์การ และมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 0.857, 0.288, 0.227, -.136, -.129 และ 0.083 ตามลำดับ



จากโมเดลที่ 3 เมื่อเพิ่มตัวแปรปัจจัยลักษณะนโยบายบริหารและการปฏิบัติ (โมเดลที่ 4) พบว่าสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในการบูรณาการได้ร้อยละ 98.20 โดยมีความแปรปรวนเพิ่มขึ้นจากโมเดลที่ 3 ร้อยละ 0.50 ซึ่งมีตัวแปรจำนวน 8 ตัวแปรสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในการบูรณาการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร เทคโนโลยี ความผูกพันต่อองค์กร ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การบริหารเชิงกลยุทธ์ สภาพแวดล้อมภายนอกและการสนับสนุนผลปฏิบัติงานมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 0.875, 0.570, 0.302, 0.110, -.476, -.371, -.159 และ -.130 ตามลำดับ

กล่าวโดยสรุป ตัวแปรทั้งหมด 11 ตัว สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในการบูรณาการได้ร้อยละ 98.20 มีตัวแปร จำนวน 8 ตัวแปรสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในการบูรณาการ โดยมีตัวแปรจำนวน 8 ตัวแปร คือ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร เทคโนโลยี ความผูกพันต่อองค์กร ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การบริหารเชิงกลยุทธ์ สภาพแวดล้อมภายนอกและการสนับสนุนผลปฏิบัติงาน สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถ ในการบูรณาการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเป็นบวก หมายความว่าถ้าโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีปัจจัยเหล่านี้ในระดับมาก ระดับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในด้านการบูรณาการก็จะมากตามไปด้วย

ตารางที่ 16 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความสามารถในการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมองค์การ

ตัวแปร	โมเดลที่ 1		โมเดลที่ 2		โมเดลที่ 3		โมเดลที่ 4	
	b	$\beta$	b	$\beta$	b	$\beta$	b	$\beta$
(constant)	2.408**		1.171**		1.100**		1.454**	
ปัจจัยลักษณะองค์การ								
โครงสร้างองค์การ	.355**	.475**	-.690**	-.924**	-.347**	-.464**	-.280**	-
เทคโนโลยี	.194**	.317**	.295**	.484**	.119**	.195**	.149**	.244**
ปัจจัยลักษณะสภาพแวดล้อม								
สภาพแวดล้อมภายนอก			-.378**	-.689**	-.092**	-.168**	-.041**	-
สภาพแวดล้อมภายใน			1.545**	1.953**	.198**	.251**	.228**	.289**
ปัจจัยลักษณะบุคคล								
ความผูกพันต่อองค์กร					1.228**	1.523**	.457**	.567**
แรงจูงใจ					-.162**	-.232**	.232**	.332**
ปัจจัยลักษณะนโยบายบริหารและการปฏิบัติ								
การกำหนดเป้าหมายเชิงกล							.176**	.171**

ยุทธ์				
การสนับสนุนผลปฏิบัติงาน				-.443**
				-.517**
การติดต่อสื่อสาร				.403**
ภาวะผู้นำ				.019
การปรับองค์การและ นวัตกรรม				-.193**
				.231**
R	.782	.880	.981	.990
F	608.07	660.17	2745.96	3519.08
p-value	.000	.000	.000	.000
R-Square	.610	.774	.961	.981
R-Square change	-	.164	.187	.020

\*\*p<.01, \*p<.05

จากตารางที่ 16 พบว่า ชุดของตัวแปรปัจจัยลักษณะองค์การ (โมเดลที่ 1) สามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความสามารถในการปรับตัวส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมองค์การได้ร้อยละ 61.10 ซึ่งตัวแปรจำนวน 2 ตัวแปรด้าน ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.1 เรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ แรงจูงใจ เทคโนโลยี โครงสร้างองค์การ และมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 0.475 และสภาพแวดล้อมภายใน มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 0.317 ตามลำดับ

เมื่อวิเคราะห์สมการถดถอย โดยมีตัวแปรปัจจัยลักษณะองค์การ และลักษณะสภาพแวดล้อม (โมเดลที่ 2) พบว่า สามารถส่งผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในด้านการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมองค์การ ได้ร้อยละ 77.40 โดยมีความแปรปรวนเพิ่มขึ้นจากโมเดลที่ 1 ร้อยละ 16.40 ซึ่งมีตัวแปรจำนวน 4 ตัวแปรสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ สภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อมภายนอก เทคโนโลยี โครงสร้างองค์การ มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 1.545, 0.378 และ 0.295 และ 0.690 ตามลำดับ

จากโมเดลที่ 2 เมื่อเพิ่มตัวแปรปัจจัยลักษณะบุคคล (โมเดลที่ 3) พบว่า สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมองค์การ ได้ร้อยละ 96.10 โดยมีความแปรปรวนเพิ่มขึ้นจากโมเดลที่ 2 ร้อยละ 18.70 ซึ่งมีตัวแปรจำนวน 2 ตัวแปรสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ ความผูกพันต่อองค์การ สภาพแวดล้อมภายใน มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 1.523, และ 0.251, โดยมีตัวแปรจำนวน 6 ตัวแปรสามารถส่งผลต่อ

ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.1 เรียงลำดับความสำคัญ ได้ดังนี้ ด้านความสามารถในการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม ความผูกพันต่อองค์กร สภาพแวดล้อมภายใน เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมภายนอก แรงจูงใจ และโครงสร้างองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 1.523, 0.251, 0.195, -.168, -.232 และ -.464 ตามลำดับ

จากโมเดลที่ 3 เมื่อเพิ่มตัวแปรปัจจัยลักษณะนโยบายบริหารและการปฏิบัติ (โมเดลที่ 4) พบว่า สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมขององค์กรได้ร้อยละ 98.10 โดยมีความแปรปรวนเพิ่มขึ้นจากโมเดลที่ 3 ร้อยละ 20.00 ซึ่งมีตัวแปรจำนวน 10 ตัวแปรสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้คือ ความผูกพันต่อองค์กร การติดต่อสื่อสาร แรงจูงใจ สภาพแวดล้อมภายใน เทคโนโลยี การสนับสนุนผลปฏิบัติงาน โครงสร้างองค์กร สภาพแวดล้อมภายนอกมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 0.457, 0.403, 0.232, 0.228, 0.149, -.443, -.280 และ -.041 ตามลำดับ

กล่าวโดยสรุป ตัวแปรทั้งหมด 10 ตัว สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมขององค์กรได้ร้อยละ 98.10 มีตัวแปรจำนวน 10 ตัวแปร สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร การติดต่อสื่อสาร แรงจูงใจ สภาพแวดล้อมภายใน เทคโนโลยี การสนับสนุนผลปฏิบัติงาน โครงสร้างองค์กร การปรับองค์กรและนวัตกรรม การบริหารเชิงกลยุทธ์ และสภาพแวดล้อมภายนอก สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในการรักษาแบบแผน วัฒนธรรมขององค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเป็นบวก หมายความว่าถ้าโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีปัจจัยเหล่านี้ในระดับมาก ระดับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในด้านความสามารถในการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมขององค์กรก็จะมากตามไปด้วย

ตารางที่ 17 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ตัวแปร	โมเดลที่ 1		โมเดลที่ 2		โมเดลที่ 3		โมเดลที่ 4	
	b	$\beta$	b	$\beta$	b	$\beta$	b	$\beta$
(constant)	.891**		.300**		.447**		.755**	
ปัจจัยลักษณะองค์กร								
โครงสร้างองค์กร	.588**	.632**	.040	.043	.035	.037	-.031	-.033
เทคโนโลยี	.252**	.331**	.284**	.373**	.145**	.191**	.194**	.255**
ปัจจัยลักษณะสภาพแวดล้อม								
สภาพแวดล้อมภายนอก			-.161**	-	-	-	-.044**	-
				.236**	.047**	.069**		.064**
สภาพแวดล้อมภายใน			.786**	.796**	-	-	.016	.016
					.053**	.054**		

ปัจจัยลักษณะบุคคล						
ความผูกพันต่อองค์กร			.305**	.303**	.214**	.213**
แรงจูงใจ			.526**	.604**	.567**	.651**
ปัจจัยลักษณะนโยบายบริหารและการปฏิบัติ						
การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์					-.156**	-
						.122**
การสนับสนุนผลปฏิบัติงาน					-.225**	-
						.210**
การติดต่อสื่อสาร					.262**	.235**
ภาวะผู้นำ					-.031	-.030
การปรับองค์การและนวัตกรรม					.081**	.078**
R	.951	.965	.996	.997		
F	3629.91	2606.20E	15842.2	10263.04		
			5			
p-value	.000	.000	.000	.000		
R-Square	.903	.931	.992	.993		
R-Square change	-	.028	.061	.001		

\*\*p<.01, \*p<.05

จากตารางที่ 17 พบว่า ชุดของตัวแปรปัจจัยลักษณะองค์กร (โมเดลที่ 1) สามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ร่วมกันอธิบายความแปรปรวน) ได้ร้อยละ 90.30 ซึ่งมีตัวแปร 2 ตัวแปรสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.1 เรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ โครงสร้างองค์กร เทคโนโลยี มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 0.588 และ 0.252

เมื่อวิเคราะห์สมการถดถอย โดยมีตัวแปรปัจจัยลักษณะองค์กร และลักษณะสภาพแวดล้อม (โมเดลที่ 2) พบว่า สามารถส่งผลต่อความมีประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้ร้อยละ 93.10 โดยมีความแปรปรวนเพิ่มขึ้นจากโมเดลที่ 1 ร้อยละ 20.80 ซึ่งมีตัวแปรจำนวน 3 ตัวแปรสามารถส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ สภาพแวดล้อมภายใน เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมภายนอก มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 0.786, 0.284 และ -.161 ตามลำดับ

จากโมเดลที่ 2 เมื่อเพิ่มตัวแปรปัจจัยลักษณะบุคคล (โมเดลที่ 3) พบว่า สามารถส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้ร้อยละ 99.20 โดยมีความแปรปรวนเพิ่มขึ้นจากโมเดลที่ 2 ร้อยละ 6.10 ซึ่งมีตัวแปรจำนวน 5 ตัวแปรสามารถส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ แรงจูงใจ ความผูกพันต่อองค์กร เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมภายนอก

และสภาพแวดล้อมภายใน มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 0.526, 0.305 , 0.145 , -.047 และ -.053 ตามลำดับ

จากโมเดลที่ 3 เมื่อเพิ่มตัวแปรปัจจัยลักษณะนโยบายบริหารและการปฏิบัติ (โมเดลที่ 4) พบว่า สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครได้ร้อยละ 99.30 โดยมีความแปรปรวนเพิ่มขึ้นจากโมเดลที่ 3 ร้อยละ 1.00 ซึ่งมีตัวแปรจำนวน 8 ตัวแปรสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร ความผูกพันต่อองค์กร เทคโนโลยี การปรับองค์การและนวัตกรรม สภาพแวดล้อมภายนอก การบริหารเชิงกลยุทธ์ และการสนับสนุนผลปฏิบัติงาน มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 0.567, 0.262, 0.214, 0.194, 0.081, -.044, -.156, และ -.225 ตามลำดับ

สรุปผลการวิเคราะห์ได้ว่า ปัจจัยส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมี 4 กลุ่มปัจจัย โดยกลุ่มปัจจัยลักษณะนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ปัจจัยลักษณะบุคคล ปัจจัยลักษณะสภาพแวดล้อม และปัจจัยลักษณะองค์การ สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้ร้อยละ 99.30, 99.20, 93.10 และ 90.30 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาปัจจัยส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในแต่ละปัจจัย พบว่า มีตัวแปรจำนวน 11 ตัวแปรสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในภาพรวมได้ร้อยละ 99.30 โดยมีตัวแปรจำนวน 8 ตัวแปร สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร ความผูกพันต่อองค์กร เทคโนโลยี การปรับองค์การและนวัตกรรม สภาพแวดล้อมภายนอก การบริหารเชิงกลยุทธ์ การสนับสนุนผลปฏิบัติงาน ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเป็นบวก หมายความว่า กรณีโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีปัจจัยเหล่านี้ในระดับมาก ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครก็จะมากตามไปด้วย

สรุปผลการวิเคราะห์ได้ว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีปัจจัยทางบวกที่มากที่สุดคือ แรงจูงใจ รองลงมา คือ การติดต่อสื่อสาร ความผูกพันต่อองค์กร เทคโนโลยี การปรับองค์การและนวัตกรรม สภาพแวดล้อมภายนอก การบริหารเชิงกลยุทธ์ และการสนับสนุนผลปฏิบัติงาน ดังนั้นโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ที่มีปัจจัยลักษณะนโยบายการบริหารและการปฏิบัติสูง จะมีประสิทธิผลสูงด้วย และถ้าโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีปัจจัยแรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร ความผูกพันต่อองค์กร เทคโนโลยี การปรับองค์การและนวัตกรรม สภาพแวดล้อมภายนอก การบริหารเชิงกลยุทธ์ และการสนับสนุนผลปฏิบัติงาน ก็จะมีประสิทธิผลสูงตามไปด้วยเช่นกัน ทั้งนี้ มีจำนวนตัวแปร จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่โครงสร้างองค์กร สภาพแวดล้อมภายใน และภาวะผู้นำไม่ส่งผลกระทบต่อความมีประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 18 เปรียบเทียบปัจจัยลักษณะองค์การ ลักษณะสภาพแวดล้อม ลักษณะบุคคล ลักษณะนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ กับประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ปัจจัยลักษณะ	ค่าสัมประสิทธิ์ การทำนาย ( $R^2$ )	ปัจจัยย่อยที่ส่งผล
องค์การ	.904	โครงสร้างองค์การ, เทคโนโลยี
สภาพแวดล้อม	.921	สภาพแวดล้อมภายนอก, สภาพแวดล้อมภายใน
บุคคล	.988	ความผูกพันต่อองค์การ, แรงจูงใจ
นโยบายการบริหาร และการปฏิบัติ	.948	การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์, การสนับสนุนผลปฏิบัติงาน, การ ติดต่อสื่อสาร, ภาวะผู้นำ
<b>รวม</b>	<b>.993</b>	

จากตารางที่ 18 พบว่า ตัวแปรทั้ง 4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ไม่แตกต่างกันมากนัก ได้แก่ ปัจจัยลักษณะบุคคล ปัจจัยระดับนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ปัจจัยลักษณะสภาพแวดล้อม ปัจจัยลักษณะองค์การ

เมื่อพิจารณาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในแต่ละปัจจัยย่อย พบว่ามีตัวแปรทั้งหมด 11 ตัว สามารถส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในภาพรวมได้ร้อยละ 99.30 มีปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมากที่สุดคือความผูกพันต่อองค์การ รองลงมา คือ แรงจูงใจ การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์, การกำหนดสิ่งเกื้อหนุนผลปฏิบัติงาน, การติดต่อสื่อสาร, ภาวะผู้นำ, สภาพแวดล้อมภายนอก, สภาพแวดล้อมภายใน โครงสร้างองค์การ, เทคโนโลยี ตามลำดับ

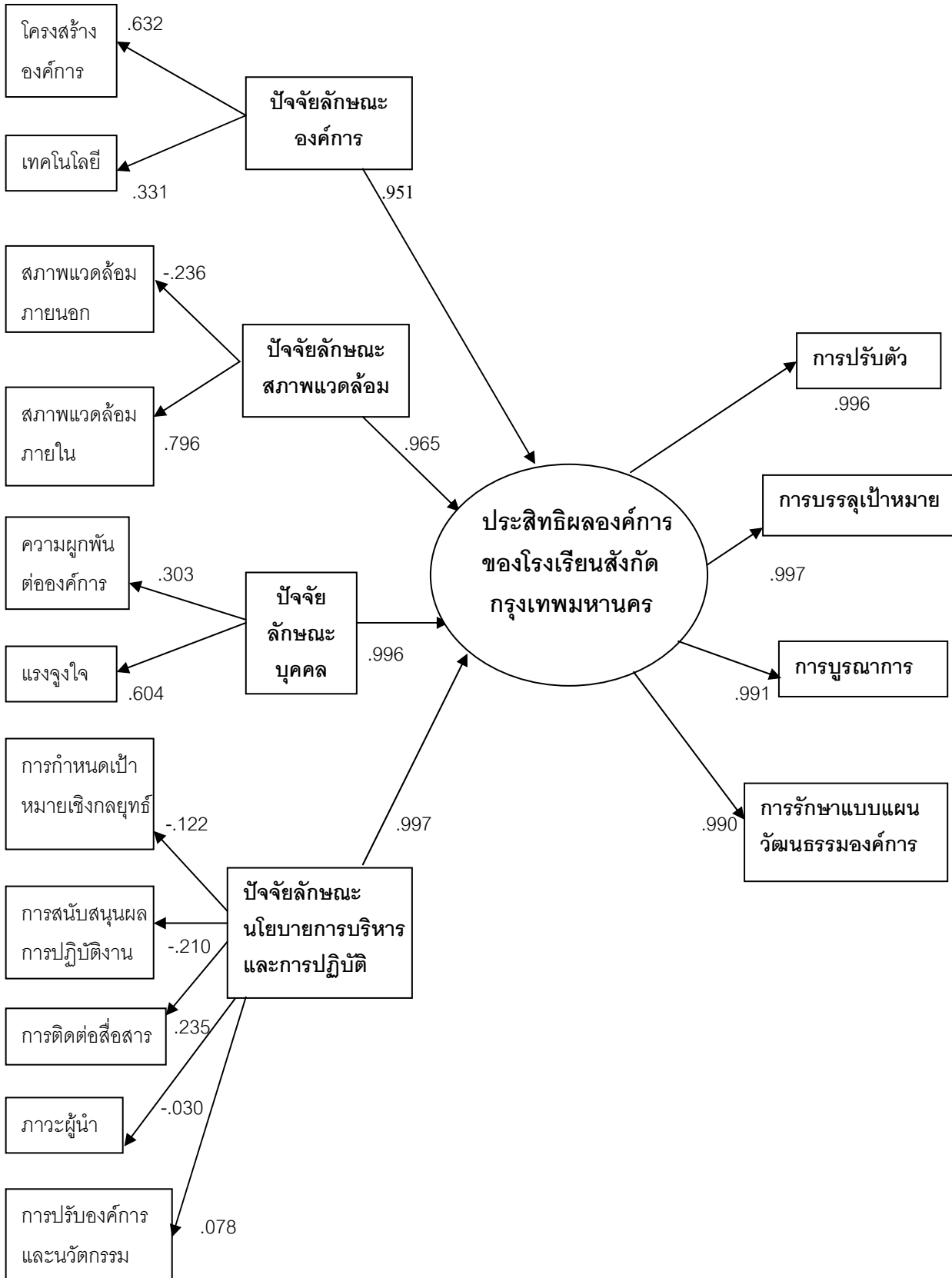
สรุป การเปรียบเทียบปัจจัยลักษณะองค์การ สภาพแวดล้อม บุคคล นโยบายการบริหาร และการปฏิบัติ กับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ปัจจัยที่ส่งผลต่อโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ปัจจัยระดับบุคคล มีค่าสัมประสิทธิ์ 0.948 รองลงมา คือ มีปัจจัยระดับนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ มีค่าสัมประสิทธิ์ 0.948 ปัจจัยลักษณะสภาพแวดล้อม และปัจจัยลักษณะองค์การ สามารถส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้ร้อยละ 98.80, 94.80, 92.10 และ 90.40 ตามลำดับ ดังนั้นโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ที่มีปัจจัยลักษณะนโยบายการบริหารและการปฏิบัติสูง จะมีประสิทธิผลสูงด้วย และถ้าโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีปัจจัยแรงจูงใจ ความผูกพันต่อองค์การ เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน ตามลำดับ

#### ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของขนาดและทิศทางของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ขนาดและทิศทางของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ปัจจัยส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในแต่ละปัจจัย พบว่า มีตัวแปรจำนวน 11 ตัวแปร สามารถส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในภาพรวมได้ร้อยละ 99.30 โดยมีตัวแปรจำนวน 8 ตัวแปร สามารถส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร ความผูกพันต่อองค์การ เทคโนโลยี การปรับองค์การและนวัตกรรม

สภาพแวดล้อมภายนอก การบริหารเชิงกลยุทธ์ การสนับสนุนผลปฏิบัติงาน ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย  
มาตรฐานเป็นบวก หมายความว่า กรณีโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีปัจจัยเหล่านี้ในระดับมาก ประสิทธิภาพ  
ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครก็จะมากตามไปด้วย ดังแผนภาพที่ 4

แผนภาพที่ 4 ความสัมพันธ์ของขนาดและทิศทางของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร





สรุป ความสัมพันธ์ของขนาดและทิศทางของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร

ปัจจัยลักษณะองค์การ มีความสัมพันธ์ของขนาดและทิศทางของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .951 มีค่า เป็นบวก โดยมีปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์การมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ .632 และเทคโนโลยีมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ .331

ปัจจัยลักษณะสภาพแวดล้อม มีความสัมพันธ์ของขนาดและทิศทางของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล องค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .965 มีค่าเป็นบวก ด้าน สภาพแวดล้อมภายนอกมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ -.236 มีค่าเป็นลบ ด้านสภาพแวดล้อมภายในมีค่าสัมประสิทธิ์ เท่ากับ .796

ปัจจัยลักษณะบุคคล มีความสัมพันธ์ของขนาดและทิศทางของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .996 มีค่าเป็นบวก ด้านความผูกพันต่อ องค์การมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ .303 ด้านแรงจูงใจมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ .604

ปัจจัยลักษณะนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ มีความสัมพันธ์ของขนาดและทิศทาง ของปัจจัยที่ส่งผล ต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .997 มีค่า เป็นบวก ด้านการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ -.122 มีค่าเป็นลบ ด้านการสนับสนุนผลการ ปฏิบัติงานมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ -.210 ด้านการติดต่อสื่อสารมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ .235 ด้านภาวะผู้นำมีค่า สัมประสิทธิ์เท่ากับ -.030 มีค่าเป็นลบ ด้านการปรับองค์การและนวัตกรรมมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ .078

ประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการปรับตัว มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พหุคูณเท่ากับ .990 มีค่าเป็นบวกสามารถส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการบรรลุเป้าหมาย มีค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .997 มีค่าเป็นบวกสามารถส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร

ประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการบูรณาการ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พหุคูณเท่ากับ .991 มีค่าเป็นบวกสามารถส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมองค์การ มีค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .990 มีค่าเป็นบวกสามารถส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยวัตถุประสงค์ของการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ มีสารดังต่อไปนี้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของขนาดและทิศทางของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียน

สังกัดกรุงเทพมหานคร

#### ประชากรและผู้ให้ข้อมูล

ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

**ประชากรที่ใช้ในการศึกษา** คือผู้บริหารและครูโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 430 โรงเรียน

**แหล่งข้อมูล** การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงและเป็นประโยชน์มากที่สุด ผู้วิจัยใช้โรงเรียนทั้ง 430 โรงเรียน

**ผู้ให้ข้อมูล** ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โรงเรียนละ 1 คน จำนวน 430 คน และครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โรงเรียนละ 1 คน จำนวน 430 คน รวมกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ให้ข้อมูลจำนวน 860 คน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ได้ใช้เครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย

ชุดที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดไว้ให้ตอบตรงสภาพที่เป็นจริง

ชุดที่ 2 แบบสอบถามเพื่อวัดระดับปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ครอบคลุมตัวแปรสาเหตุทุกตัวที่นำมาศึกษา

ชุดที่3 แบบวัดความมีประสิทธิภาพผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับประสิทธิภาพองค์การในประเด็นความสามารถในการปรับตัว การบรรลุเป้าหมาย การบูรณาการ และการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมองค์การ เป็นแบบสอบถามมาตรฐานค่า 5 ระดับ

### การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

1. ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือวัดระดับปัจจัยสาเหตุและเครื่องมือวัดระดับความมีประสิทธิภาพผลองค์การตามองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ในขั้นตอนที่ 2 โดยอาจารย์ผู้ดูแลวิทยานิพนธ์เป็นผู้ให้คำปรึกษา

2. ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (content validity) ของข้อคำถาม โดยการ จำนวน 4 ท่าน เพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index Of Concurrence: IOC) ในการพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถาม ประสิทธิภาพผลองค์การ และตัวแปรสาเหตุ วิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง ของข้อคำถามกับดัชนีชี้วัดพิจารณาค่า IOC ที่มีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป และได้ค่าดัชนีความสอดคล้องของปัจจัยระดับสาเหตุและระดับความ มีประสิทธิภาพผลองค์การ อยู่ระหว่าง 0.50 – 1.00 จากนั้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อขอคำแนะนำมาปรับปรุงคุณภาพของเครื่องมือต่อไป

3. นำผลการวิเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุง แก้ไขข้อคำถามให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น แล้วนำไปทดลองใช้ (try out) กับโรงเรียนที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างในกรุงเทพมหานคร จำนวน 15 โรงเรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามระดับปัจจัยและแบบวัด ประสิทธิภาพผลองค์การ โดยมีความเชื่อมั่น 0.91 และแบบวัดประสิทธิภาพผลองค์การมีค่าความเชื่อมั่น 0.93 ซึ่งนับว่าเป็นเครื่องมือที่มีความเที่ยง และความเชื่อมั่น เป็นมาตรฐาน โดยใช้สูตรการหาสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient)

4. นำผลที่ได้จากการไปทดลองใช้มาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้งเพื่อให้ได้เครื่องมือที่จะทำการเก็บรวบรวม ข้อมูลถูกต้องและเที่ยงตรงที่สุด

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

งานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยทำหนังสือขอความร่วมมือสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานครของหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อขออนุญาตและขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย แล้วจึงจัดส่งแบบสอบถามถึงกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ และขออนุญาตในการขอรับแบบสอบถามคืนทางไปรษณีย์เช่นเดียวกันภายในกำหนด และเมื่อพ้นกำหนดระยะเวลาที่กำหนดผู้วิจัยได้โทรศัพท์ติดต่อเพื่อขอแบบสอบถามคืน

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 430 โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) โดยได้รับแบบสอบถามกลับคืน 395 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 91.86 แบบสอบถามที่รับกลับคืนมาได้ถูกตรวจสอบความสมบูรณ์ซึ่งนำมาวิเคราะห์ซึ่งสามารถนำมาวิเคราะห์ได้จำนวน 389 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 90.46 เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows โดยมีรายละเอียดดังนี้

ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ

ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร วิเคราะห์โดยการหาค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณ โดยใช้วิธี hierarchical stepwise

## สรุปผลการวิจัย

เพื่อเป็นการตอบคำถามของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่าประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับใดและมีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยจึงขอสรุปผลการวิจัยเพื่อตอบปัญหาดังกล่าว ดังนี้

### 1. ประสิทธิภาพองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

จากการวิเคราะห์ประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านแล้วพบว่า ความสามารถในการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย ความสามารถในการ บูรณาการ และความสามารถในการปรับตัวตามลำดับ และเมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละด้านสรุปได้ดังต่อไปนี้

#### 1.1 ความสามารถในการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมองค์การ

จากการวิเคราะห์ประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในด้านการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม สรุปได้ว่าผู้บริหารและครูในโรงเรียนโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติหน้าที่ทำให้เกิดความรักความสามัคคีในหมู่ผู้บริหารและครู มีธรรมเนียมปฏิบัติในการยอมรับความคิดเห็นของครูในโรงเรียน ผู้บริหารสร้างแบบแผนการทำงานที่มุ่งเน้นคุณภาพวิชาการ มีวิธีการที่ทำให้ครูเกิดแรงบันดาลใจในการสอน มีวิธีการที่ทำให้ครูเกิดแรงบันดาลใจในการสอน โน้มน้าวจิตใจให้ครูนักเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดความรักความผูกพันต่อโรงเรียน ผู้บริหารและครูประพฤติตนตามระเบียบวินัยทางราชการเป็นที่ยกย่องและนับถือของผู้ปกครองและชุมชน ปฏิบัติตนเองอยู่ในกรอบศีลธรรมอันดีงามอย่างต่อเนื่อง สร้างแบบแผนการทำงานที่มุ่งเน้นคุณภาพวิชาการ ครูมีความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในโรงเรียน ปฏิบัติตนเองอยู่ในกรอบศีลธรรมอันดีงามอย่างต่อเนื่อง มีความรักในวิชาชีพของตน มีความรักและศรัทธาต่อโรงเรียน

#### 1.2 ความสามารถในการบูรณาการ

จากการวิเคราะห์ประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในด้านความสามารถในการบูรณาการ สรุปได้ว่า ผู้บริหารและครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานการศึกษาทั้งภาครัฐ และเอกชนในการพัฒนาการศึกษา ร่วมกัน มีการประสานงานกับโรงเรียนในสำนักงานเขต และกรุงเทพมหานครเพื่อพัฒนาเทคนิคและวิธีสอนของครูอย่างต่อเนื่อง สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับครูทำให้เกิดบรรยากาศเชิงวิชาการ โรงเรียนสามารถประสานความร่วมมือทางวิชาการกับโรงเรียนสังกัดเดียวกันและโรงเรียนสังกัดอื่นเพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งทางวิชาการ โรงเรียนมีเครือข่ายในการพัฒนานักเรียน ร่วมกัน มีความสัมพันธ์อันดีทำให้เกิดบรรยากาศเชิงวิชาการ จัดกิจกรรมร่วมกับผู้ปกครองอย่าง

สม่ำเสมอ ทำให้เกิดความเข้าใจและความสัมพันธ์ที่ดี ครูมีความสามัคคีและช่วยเหลือแนะนำเทคนิควิธีการสอน

ใหม่ให้เพื่อนครูเป็นประจำ ครูมีการประสานงานในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ปกครองและชุมชนมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมทางกายภาพและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนของนักเรียน การประสานงาน มีความรักและสามัคคีต่อกันในโรงเรียน

### 1.3 ความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย

จากการวิเคราะห์ประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในด้านความสามารถการบรรลุเป้าหมาย สรุปได้ว่าโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ได้ตรงตามวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ดำเนินงานตามโครงการที่กำหนดในแผนได้ครบทุกโครงการ สามารถจัดการการศึกษาให้มีคุณภาพตรงตามวัตถุประสงค์ที่โรงเรียนกำหนดไว้ ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งบประมาณตรงตามแผนปฏิบัติการเกิดประโยชน์สูงสุด จัดหาวัสดุอุปกรณ์เพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครูได้เพียงพอ โรงเรียนผ่านการประเมินและได้รับการรับรองมาตรฐานการศึกษาจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา สามารถจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและชุมชน นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์ประเมินในแต่ละช่วงชั้น มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ มีความรู้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2544 มีความรู้เกี่ยวกับท้องถิ่นและภูมิปัญญาชาวบ้าน นำความรู้ที่ได้เรียนไปใช้ในชีวิตประจำวัน มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ มีคุณธรรมจริยธรรมและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ จบหลักสูตรแล้วสามารถเรียนต่อชั้นมัธยมศึกษาได้ มีความพึงพอใจต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน และผู้ปกครองมีความพึงพอใจต่อการ

จัดการเรียนการสอนของครู ซึ่งสอดคล้องกับการวิเคราะห์ประสิทธิผลในภาพรวมทั้งหมดของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งผลการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากและมากที่สุด

### 1.4 ความสามารถในการปรับตัว

จากการวิเคราะห์ประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในด้านความสามารถการปรับตัว สรุปได้ว่า ผู้บริหารและครูและโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สามารถปรับโครงสร้างการบริหารงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางด้าน เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง มีความตื่นตัวและสามารถเตรียมพร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สามารถปรับกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อม สามารถปรับวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก มีการใช้นวัตกรรมในการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน สามารถนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ของนักเรียน พัฒนาคู่มือให้มีความสามารถในการใช้นวัตกรรมทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ วิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและจัดทำแผนกลยุทธ์ได้สอดคล้องกับบริบท พัฒนาคู่มือให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น พัฒนาคู่มือให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น กระตุ้นให้ครูเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง และเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงปรัชญาศาสตร์การบริหารงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลง แสวงหาวิธีการดำเนินงานที่

ทันสมัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้นสามารถจัดระบบสารสนเทศได้ครอบคลุมและเป็นปัจจุบันเพื่อการบริหารจัดการปัจจุบันและอนาคต

และจากการวิเคราะห์ประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่าโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีประสิทธิผลโดยรวมอยู่ในระดับมากและมากที่สุดทุกด้าน โดยโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีประสิทธิผลสูง มีความสามารถในการรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือความสามารถด้านการบรรลุเป้าหมาย ความสามารถในการบูรณาการและความสามารถในการปรับตัว มีค่าเฉลี่ยรองลงไปตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับการวิเคราะห์ประสิทธิผล ภาพรวมทั้งหมดของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

## 2.ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

จากการวิเคราะห์ปัจจัยของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในด้านต่างๆ พบว่า ลักษณะองค์การทุกตัวแปรมีลักษณะสภาพความเป็นจริงอยู่ในระดับมาก โดยตัวแปรโครงสร้างองค์การมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือเทคโนโลยี ในลักษณะสภาพแวดล้อมรวมกันทุกตัวแปรอยู่ในระดับมากและมากที่สุด ตัวแปรสภาพแวดล้อมภายในมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือสภาพแวดล้อมภายนอก ในลักษณะบุคคลรวมกันทุกตัวแปรอยู่ในระดับมากและมากที่สุด โดยมีตัวแปรด้านความผูกพันต่อองค์การมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือแรงจูงใจ ในระดับนโยบายการบริหารและการปฏิบัติรวมกันทุกตัวแปรอยู่ในระดับมากและมากที่สุด ตัวแปรการบริหารเชิงกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือภาวะผู้นำการติดต่อสื่อสาร การสนับสนุนผลปฏิบัติงาน การปรับองค์การและนวัตกรรมตามลำดับ

จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามกลุ่มปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลแต่ละด้าน สรุปผลการวิเคราะห์เป็น 4 โมเดล โมเดล ที่ 1 นำชุดตัวแปรปัจจัยลักษณะองค์การไปวิเคราะห์ โมเดลที่ 2 เพิ่มตัวแปรปัจจัยลักษณะสภาพแวดล้อม โมเดลที่ 3 เพิ่มตัวแปรปัจจัยลักษณะบุคคล และโมเดลที่ 4 เพิ่มตัวแปรปัจจัยระดับนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ จากนั้นทำการวิเคราะห์ประสิทธิผล โดยภาพรวมและแต่ละด้าน สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ดังนี้

2.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่าปัจจัย ทั้ง 11 ตัวแปรสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในภาพรวมได้ร้อยละ 93.10 เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัย พบว่า ปัจจัยลักษณะองค์การ (โมเดลที่ 1) สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้ร้อยละ 93.10 โดยมีตัวแปร 2 ตัวแปร สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ โครงสร้างองค์การและเทคโนโลยี เมื่อวิเคราะห์สมการถดถอย โดยมีปัจจัยลักษณะองค์การ และปัจจัยระดับสภาพแวดล้อมรวมกัน (โมเดลที่ 2) พบว่า สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้ร้อยละ 90.31 โดยมีความแปรปรวนเพิ่มขึ้นจากโมเดลที่ 1 ร้อยละ 20.80 ซึ่งมีตัวแปรจำนวน 4 ตัว สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของ

โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับความสำคัญ ได้ดังนี้ ด้านสภาพแวดล้อมภายใน เทคโนโลยี โครงสร้างองค์การ สภาพแวดล้อมภายใน ตาลำดับ

จากโมเดลที่ 2 เมื่อเพิ่มปัจจัยระดับบุคคล (โมเดลที่ 3) พบว่า สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้ร้อยละ 99.20 โดยมีความแปรปรวนเพิ่มขึ้นจากโมเดลที่ 2 ร้อยละ 60.10 ซึ่งมีตัวแปรจำนวน 5 ตัว สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ แรงจูงใจ ความผูกพันต่อองค์การ เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน ตามลำดับ

จากโมเดลที่ 3 เมื่อเพิ่มตัวแปรปัจจัยลักษณะนโยบายบริหารและการปฏิบัติ (โมเดลที่ 4) พบว่า สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้ร้อยละ 99.93 โดยมีความแปรปรวนเพิ่มขึ้นจากโมเดลที่ 3 ร้อยละ 10.00 ซึ่งมีตัวแปรจำนวน 8 ตัว สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร ความผูกพันต่อองค์การ เทคโนโลยี การรับรององค์การและนวัตกรรม สภาพแวดล้อมภายนอก การบริหารเชิงกลยุทธ์ ตาลำดับ

สรุปผลการวิจัยได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลทางบวกต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมี 4 กลุ่มปัจจัยปัจจัยลักษณะสภาพแวดล้อม อธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมากที่สุด ร้อยละ 99.30 รองลงมาได้แก่ปัจจัยลักษณะองค์การ

ปัจจัยลักษณะบุคคล และนโยบายบริหารและการปฏิบัติสามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ร้อยละ 20.80 ,60.10 และ10.00 ตามลำดับ ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเป็นบวก หมายความว่ากรณีที่โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีปัจจัยเหล่านี้ในระดับมาก ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครก็จะมากตามไปด้วย

2.2 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในการปรับตัว พบว่าตัวแปรทั้งหมด 11 ตัว สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในการปรับตัว ได้ร้อยละ 99.30 มีตัวแปรจำนวน 8 ตัว สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในการปรับตัว โดยมีตัวแปร 8 ตัวแปร คือ แรงจูงใจ เทคโนโลยี การรับรององค์การและนวัตกรรม ภาวะผู้นำ โครงสร้างองค์การ สภาพแวดล้อมภายใน การบริหารเชิงกลยุทธ์ และการสนับสนุนผลปฏิบัติงาน สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในการปรับตัว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเป็นบวก หมายความว่าถ้าโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีปัจจัยเหล่านี้ในระดับมากระดับความประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในการปรับตัวก็จะมากตามไปด้วย

2.3 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย พบว่าตัวแปรทั้งหมด 11 ตัว สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในการปรับตัว ได้ร้อยละ 99.30 มีตัวแปรจำนวน 6 ตัว สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย โดยมีตัวแปร 5 ตัวแปร คือ ความผูกพันต่อ

องค์การ แรงจูงใจ การบริหารเชิงกลยุทธ์ สภาพแวดล้อมภายใน เทคโนโลยี และการสนับสนุนผลปฏิบัติงาน สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่สภาพแวดล้อมภายนอก สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเป็นบวก หมายความว่าถ้าโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีปัจจัยเหล่านี้ในระดับมากกว่าระดับความประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย ก็จะมากตามไปด้วย

2.4 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านการบูรณาการ พบว่าตัวแปรทั้งหมด 11 ตัว สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านการบูรณาการ ได้ร้อยละ 90.82 มีตัวแปรจำนวน 8 ตัว สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในด้านการบูรณาการ โดยมีตัวแปร 8 ตัวแปร คือ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร เทคโนโลยี ความผูกพันต่อองค์การ ภาวะผู้นำ การบริหารเชิงกลยุทธ์ สภาพแวดล้อมภายนอก และการสนับสนุนผลปฏิบัติงาน สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านการบูรณาการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเป็นบวก หมายความว่าถ้าโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีปัจจัยเหล่านี้ในระดับมากกว่าระดับความประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านการบูรณาการ ก็จะมากตามไปด้วย

2.5 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม พบว่าตัวแปรทั้งหมด 10 ตัวแปร สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม ได้ร้อยละ 98.10 มีตัวแปรจำนวน 10 ตัว สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในด้านการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม โดยมีตัวแปร 10 ตัวแปร คือ ผูกพันต่อองค์การ การติดต่อสื่อสาร แรงจูงใจ สภาพแวดล้อมภายใน เทคโนโลยี การสนับสนุนผลปฏิบัติงาน โครงสร้างองค์การ การปรับองค์การและนวัตกรรม การบริหารเชิงกลยุทธ์ และสภาพแวดล้อมภายนอก ปฏิบัติงาน สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเป็นบวก หมายความว่าถ้าโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีปัจจัยเหล่านี้ในระดับมากกว่าระดับความประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม ก็จะมากตามไปด้วย

### อภิปรายผลการวิจัย

ในการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยจะกล่าวถึงประเด็นสำคัญจากการค้นพบในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ซึ่งอภิปรายผล ได้ดังนี้

#### 1. ประสิทธิผลขององค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า มีผลการประเมินอยู่ในระดับมากและดีมากทุกด้าน หมายถึงโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครสามารถในการปรับตัว การบรรลุ



เป้าหมาย การบูรณาการ และการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมองค์การ อยู่ในระดับมากและมากที่สุด จากการวิจัยระบุว่าประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีประสิทธิผลอยู่ในระดับมากและมากที่สุดทุกด้าน โดยในด้านความสามารถในการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม มีประสิทธิผลสูงสุด รองลงมาคือด้านความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย ด้านความสามารถในการบูรณาการ และด้านความสามารถในการปรับตัว ตามลำดับซึ่งสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1.1 ด้านความสามารถในการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม จากการวิจัยพบว่า โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีความสามารถในการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ครูปฏิบัติตนเองอยู่ในกรอบศีลธรรมอันดีงามอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ครูมีความรักในวิชาชีพของตนและครูมีความรักและศรัทธาต่อโรงเรียน สอดคล้องกับ ปิติชาย ต้นปิติ (2547) ซึ่งกล่าวว่าสถานศึกษาสามารถรักษาแบบแผนวัฒนธรรม ในระดับมาก ครูมีความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในโรงเรียน ผู้บริหารสร้างแบบแผนการทำงานที่มุ่งเน้นคุณภาพวิชาการ สร้างแบบแผนการทำงานที่มุ่งเน้นคุณภาพวิชาการ ผู้บริหารและครูประพฤติตนตามระเบียบวินัยทางราชการ ปฏิบัติตนเองอยู่ในกรอบศีลธรรมอันดีงามอย่างต่อเนื่อง ไน้มน้ำวจิตใจให้ครูนักเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดความรักความผูกพันต่อโรงเรียนมีวิธีการที่ทำให้ครูเกิดแรงบันดาลใจในการสอนนั้นเป็นที่ยกย่องและนับถือของผู้ปกครองและชุมชน สอดคล้องกับ อีรพนธ์ คงนาวัง (2543) ซึ่งกล่าวว่าการบริหารบุคคลส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารมีความสามารถส่วนผู้บริหารสร้างแบบแผนการทำงานที่มุ่งเน้นคุณภาพวิชาการน้อยสุดโรงเรียนมีธรรมเนียมปฏิบัติในการยอมรับความคิดเห็นของครูในโรงเรียน และส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติหน้าที่ทำให้เกิดความรักความสามัคคีในหมู่ผู้บริหารและครู การที่ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น ทุ่เม สนใจใฝ่เรียนรู้ ใช้ทั้งการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการบริหารแบบเข้มงวด การมีวัฒนธรรมองค์การที่ดี คือ มีความสัมพันธ์ที่ดี ดังนั้นผู้บริหารและครูปฏิบัติตนเองอยู่ในกรอบศีลธรรมอันดีงามอย่างต่อเนื่อง มีความรักในวิชาชีพของตนและครูมีความรักและศรัทธาต่อโรงเรียน ผู้บริหารและครูประพฤติตนตามระเบียบวินัยทางราชการ โรงเรียนมีธรรมเนียมปฏิบัติในการยอมรับความคิดเห็นของครูในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

1.2 ด้านความสามารถในด้านการบรรลุเป้าหมาย จากการวิจัยพบว่าโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีความสามารถในด้านการบรรลุเป้าหมายอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า โรงเรียนผ่านการประเมินและได้รับการรับรองมาตรฐานการศึกษาจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ การศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงสุดวิธีที่เหมาะสมในการกำหนดเกณฑ์การตัดสินคือให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมกันกำหนด และเสนอแนวทางการกำหนดเกณฑ์การประเมินองค์การภาครัฐ 5 ประการ คือ ใช้เป้าหมายการดำเนินงานในแผนปฏิบัติงานของหน่วยงานที่กำหนดไว้เมื่อต้นปี ใช้เป้าหมายหรือทิศทางการดำเนินงานที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ขององค์การ ปรึกษาหารือตกลงร่วมกันระหว่างฝ่ายประเมินกับผู้บริหารองค์การ ใช้เกณฑ์ตามมาตรฐานสากล ใช้หลักทางวิชาการหรือเทคนิคเฉพาะด้าน (จรัส สุวรรณมาลา 2539: 49) รองลงมาโรงเรียนสามารถจัดหาวัสดุ อุปกรณ์เพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครูได้เพียงพอ และน้อยสุดคือ นักเรียนมีความรู้เกี่ยวกับท้องถิ่น และภูมิปัญญาชาวบ้าน มีแบบแผนการทำงานเป็นทีมมีตัวแบบการเป็นครูที่ดี ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและเห็น

คุณค่าของการประเมินสอดคล้องกับงานวิจัยของเก็จกนก เอื้อวงศ์ (2546) รวมทั้งการที่ครูมีความรับผิดชอบ และเอาใจใส่ต่อการสอน โรงเรียนสามารถจัดทาสอดคล้องเพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครูได้เพียงพอ สามารถจัดการการศึกษาให้มีคุณภาพตรงตามวัตถุประสงค์ที่โรงเรียนกำหนดไว้ตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ได้ตรงตามวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ดำเนินงานตามโครงการที่กำหนดในแผนได้ครบทุกโครงการ สอดคล้องกับงาน Hoy and Furguson (1985:313) ให้ทัศนะว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิผลพิจารณาจากการที่ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่กระทบทั้งภายในและภายนอก สามารถสร้างความพึงพอใจแก่ครูอาจารย์ได้ ซึ่งงบประมาณตรงตามแผนปฏิบัติการเกิดประโยชน์สูงสุดใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด จัดการศึกษาให้มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและชุมชน นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์ประเมินในแต่ละช่วงชั้น ครูบางคนให้ความหมายของประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนว่าหมายถึงความสามารถของนักเรียนที่จะบรรลุผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ในขณะที่บางคนเห็นว่าประสิทธิผลของโรงเรียนหมายถึงความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรให้แก่สมาชิก(Reid and other,1988:5) มีความรู้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2544 คิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เบญจวรรณ ศรีมารุต (2551) ตลอดจนนักเรียนมีความรู้เกี่ยวกับท้องถิ่นและภูมิปัญญาชาวบ้าน มีคุณธรรม จริยธรรมและมีคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ เรียนรู้ให้เป็นคนดีมีปัญญา รู้วิธีการสืบค้นข้อมูลและพัฒนาความรู้ ความสามารถให้เท่าทันวิทยาการที่กำลังเปลี่ยนแปลง

1.3 ด้านความสามารถในการบูรณาการ จากการศึกษาพบว่า โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีความสามารถในการบูรณาการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ครูมีความสามัคคีและช่วยเหลือแนะนำเทคนิควิธีการสอนใหม่ให้เพื่อนครูเป็นประจำ ผู้ปกครองมีความพึงพอใจต่อการจัดการเรียนการสอนของครู โรงเรียนสามารถประสานความร่วมมือทางวิชาการน้อยต้องส่งเสริมให้มีการร่วมมือกันกับโรงเรียนสังกัดเดียวกันและโรงเรียนสังกัดอื่น เพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งทางวิชาการ สอดคล้องกับ Palestini (2001) ซึ่งกล่าวว่า ในปัจจุบัน ได้มีการนำเทคนิคต่างๆมากมายมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา แต่เทคนิคเหล่านั้นจะประสบผลสำเร็จได้จะต้องมีฐานรากที่มั่นคง เนื่องจากประสิทธิผลทางการศึกษาเป็นกระบวนการ ที่ต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารโรงเรียนต้องสร้างแรงจูงใจ ให้กับครูในโรงเรียน มีระบบการติดต่อสื่อสารและเทคโนโลยีต้องมีคุณภาพเพียงพอกับความต้องการของทุกคนในโรงเรียน สร้างความผูกพันต่อองค์การ ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะนำพาให้ครูทำตามภารกิจ ที่มอบหมาย นำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริการ โครงการทุกโครงการ จัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมภายนอกและการสนับสนุนผลปฏิบัติงาน สามารถส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในการบูรณาการ โรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร สอดคล้องกับ Steers (1977: 165) ซึ่งกล่าวว่า สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การจะเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ คือ ความสามารถในการคาดคะเน หรือการทำนายภาวะแวดล้อม ความถูกต้องในการรับรู้ภาวะแวดล้อม และระดับของความจำเป็นหรือ

เหตุผลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อมมีปัจจัยดังกล่าว จะทำให้ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในด้านการบูรณาการก็จะมากตามไปด้วย

1.4 ด้านความสามารถในการปรับตัว การจากการวิจัยพบว่าโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีความสามารถในการบูรณาการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกให้รองรับ การเปลี่ยนแปลงด้านสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ตลอดจนเทคโนโลยี มีผลกระทบโดยตรงและโดยอ้อมต่อการบริหารงานในโรงเรียนนำไปสู่การปรับตัวได้ในที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ Parsons (1977) กล่าวว่า การปรับตัว โรงเรียนจำเป็นต้องปรับให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกจะต้อง มีการปรับตัวให้กับสภาพแวดล้อม นอกจากนี้มีแรงจูงใจ ทำให้เกิดการปรับตัว นวัตกรรม ภาวะผู้นำ โครงสร้างองค์การ และสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งสอดคล้องกับ Stringer (2002: 9) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การเป็นผลรวมและรูปแบบของสภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยในการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ บรรยากาศขององค์การ ทำให้เกิดการรับรู้ของบุคคลในองค์การที่มีต่อพฤติกรรม ในการบริหารและการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล และวัฒนธรรมขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ ว่า Luthans (2002: 124-126) กล่าวว่าวัฒนธรรมคือค่านิยมหลักที่ยึดถือร่วมกันของสมาชิกส่วนใหญ่ในองค์การ ค่านิยมร่วมของสมาชิกในองค์การ ซึ่งมาจากความสัมพันธ์ในแนวตั้งและแนวนอนก็ได้ แต่วัฒนธรรมย่อยจะมีจุดอ่อนถ้าหากเกิดไปขัดแย้งกับวัฒนธรรมหลักหรือวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์การ และ Robbins (1998: 596-597) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมแข็ง ค่านิยมร่วมขององค์การที่ยึดถืออย่างกว้างขวางของสมาชิกในองค์การ สมาชิกส่วนใหญ่ยอมรับค่านิยมหลักและมีความผูกพันต่อค่านิยมนั้น วัฒนธรรมแข็งจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ การบริหารเชิงกลยุทธ์ และการสนับสนุนผลสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในการปรับตัว ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในการปรับตัว คือ แรงจูงใจ เทคโนโลยี การปรับองค์การและนวัตกรรม ภาวะผู้นำ โครงสร้างองค์การ สภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับ Steers (1977: 165) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การจะเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การมากน้อยเพียงใด นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ คือ ความสามารถในการคาดคะเน หรือการทำนายภาวะแวดล้อม ความถูกต้องในการรับรู้ภาวะแวดล้อม ความสามารถในการปรับตัว การตั้งใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และนำมาสนับสนุนผลปฏิบัติงาน สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในการปรับตัว ทำให้โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสามารถในการปรับตัว

## 2. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ผล การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในแต่ละปัจจัยพบว่า โมเดลที่ 1 ชุดของตัวแปรปัจจัยด้านองค์การ สามารถทำนายประสิทธิผลขององค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้ร้อยละ 90.30 ตัวแปร 2 ตัวแปรสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัด

กรุงเทพมหานคร เรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยี โมเดลที่ 2 ปัจจัยระดับสภาพแวดล้อม สามารถทำนายประสิทธิผลขององค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้ร้อยละ 20.80 ตัวแปร 3 ตัวแปรสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ สภาพแวดล้อมภายใน เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมภายนอก จากผลการวิจัยพบว่าปัจจัยระดับสภาพแวดล้อมรวมกัน มีความสำคัญมาก ต่อมาเมื่อเพิ่มโมเดลที่ 3 ปัจจัยระดับบุคคล สามารถทำนายประสิทธิผลขององค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ร้อยละ 60.10 ตัวแปรที่สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครอย่าง เรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ แรงจูงใจ ความผูกพันต่อองค์การ เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน และเพิ่มโมเดลที่ 4 ปัจจัยระดับนโยบายบริหารและการปฏิบัติ สามารถทำนายประสิทธิผลขององค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ร้อยละ 10.00

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในแต่ละปัจจัยย่อย มีตัวแปรจำนวน 11 ตัวแปร สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในภาพรวมได้ร้อยละ 99.30 มีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร ความผูกพันต่อองค์การ เทคโนโลยี การปรับองค์การและนวัตกรรม สภาพแวดล้อมภายนอก การบริหารเชิงกลยุทธ์ และการสนับสนุนผลปฏิบัติงานตามลำดับ

ผู้วิจัยอภิปรายผลตามลำดับดังนี้

**2.1 ปัจจัยลักษณะองค์การ** ตัวแปรที่ส่งผลทางบวกต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้แก่

### 1) โครงสร้างองค์การโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

โครงสร้างองค์การเป็นตัวแปรสำคัญตัวแปรหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้บริหารและครูควรให้ความสำคัญและร่วมกันกำหนดโครงสร้างให้เหมาะสมกับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โครงสร้างองค์การเป็นองค์การกำหนดแบ่งงาน โดยมีการรายงานต่อกันเป็นไปตามกลไกการประสานงานอย่างเป็นทางการ และรูปแบบของความสัมพันธ์ที่มีการติดตามผล ตามที่ Hall (1996) ระบุว่าโครงสร้างองค์การมีการกระจายงานตามเส้นทางต่างๆ กันไปตามตำแหน่ง ซึ่งมีอิทธิพลกับความสัมพันธ์ของบทบาทในกลุ่มบุคคล โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีโครงสร้างการบริหารงานที่เน้นหลักการกระจายอำนาจ ให้อำนาจในการตัดสินใจทางวิชาการแก่หัวหน้าสายชั้น และหัวหน้าช่วงชั้น ครูที่เข้าใจบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน มีการแบ่งงานที่สอดคล้องกับภารกิจของโรงเรียน มีจำนวนครูเหมาะสมกับภาระงานที่โรงเรียนกำหนด สอดคล้องกับ Owens (1996: 25) ได้ระบุว่ามิติที่สำคัญของแนวคิดพื้นฐานของโครงสร้างองค์การประกอบด้วยลักษณะเฉพาะของงาน ของหน่วยงานย่อยๆ การจัดแบ่งฝ่ายงาน สายการบังคับบัญชา และความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ สายงานการรับผิดชอบและช่วงของการบริหาร โครงสร้างองค์การที่สามารถส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ตรงกับผลการวิจัยของ Steers (1977: 61) พบว่า ยิ่งองค์การมีโครงสร้างสลับซับซ้อนมากขึ้นเท่าใด กล่าวคือ มีการรวมอำนาจมาก มีการใช้แบบแผนเป็นทางการหรือใช้กฎเกณฑ์มากขึ้นเท่านั้น

บุคคลในองค์การมักจะรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์การว่า มีลักษณะเข้มงวดกดดัน และน่าหวั่นเกรง ส่วนองค์การใด ฝ่ายบริหารยอมให้บุคคลเป็นอิสระและใช้ดุลยพินิจของตนในการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการได้ และยิ่งฝ่ายบริหารสนใจต่อพนักงานยิ่งขึ้นเท่าไร บรรยากาศในการทำงานก็ยิ่งเป็นไปในทางที่ดีขึ้นเท่านั้น ซึ่งแสดงออกด้วยบรรยากาศของการเปิดเผย เชื่อใจกันและมีความรับผิดชอบต่อกัน จากผลการวิจัยครั้งนี้ตัวแปรด้านโครงสร้างองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

## 2) เทคโนโลยี

เทคโนโลยีเป็นตัวแปรสำคัญตัวแปรหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เทคโนโลยีเป็นสิ่งจำเป็นที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์การ ที่นำมาใช้ให้เกิดงานขึ้น เทคโนโลยีไม่เพียงแต่เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินงาน แต่รวมไปถึงทักษะและความรู้ของพนักงาน และคุณลักษณะของวัตถุของงานที่ถูกสร้างขึ้นมาทันสมัยและสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต หลากหลายสามารถดำเนินงานตามภารกิจ นำเทคโนโลยีมาใช้บริหารงานวิชาการอย่างเพียงพอกับความต้องการของครู ระดับของเทคโนโลยี มี 2 แบบ คือการผลิตและการบริการ เทคโนโลยีการผลิต ประกอบด้วย กระบวนการผลิตแบบดั้งเดิม และระบบการผลิตโดยใช้คอมพิวเตอร์เป็นฐาน เทคโนโลยีเป็นสิ่งที่จะต้องนำมาใช้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิตตามความต้องการขององค์การ ซึ่งอยู่ในรูปของเครื่องจักร เครื่องมือ วิธีการ เทคนิค ทักษะและความรู้ต่างๆ ตามที่ Steers (1977: 70) ให้คำจำกัดความของเทคโนโลยีว่า หมายถึง กระบวนการที่องค์การแปลงสภาพวัตถุดิบหรือตัวป้อนที่มีจำกัดให้เปลี่ยนเป็นผลผลิตที่มีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย โดยอาศัยพลังงานทางของเทคโนโลยีและทางสมอง สอดคล้องกับ Perrow, Denise and Rousseau cited in Daft (1998: 119) กล่าวว่า เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ เทคนิค และกิจกรรมที่องค์การใช้ในการเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิต Rothwell and Kazanas (1992: 8) กล่าวว่าเทคโนโลยีเป็นการกระทำที่เกิดขึ้นโดยคนเป็นผู้กระทำ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัตถุ บุคคล หรือสถานการณ์ภายใต้เงื่อนไขคำถามซึ่งมักจะถูกถามบ่อยๆ ว่าจะทำงานนี้ให้สำเร็จด้วยวิธีการอย่างไร ครูที่สามารถใช้เทคโนโลยีจัดการเรียนรู้ได้หลากหลายและสอดคล้องกับหลักสูตร สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีได้เหมาะสมกับศักยภาพของนักเรียน โรงเรียนมีอุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนและอยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ดี ครูที่มีความรู้ความสามารถด้านการสอน มีคอมพิวเตอร์เพียงพอกับจำนวนนักเรียน มีการพัฒนาครูด้านการสอนเท่าทันการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุทธิพงษ์ ยงศ์กมล (2543) ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ใช้เทคโนโลยีเพื่อการดำเนินงาน ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประเสริฐ ภัณฑิศักดิ์ (2540) ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งต่อองค์การของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญ ว่าการใช้เทคโนโลยีเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การมากที่สุด และเทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งประกอบด้วย เครื่องมือ วิธีการ เทคนิค ตลอดจนความรู้และทักษะของบุคลากรที่ใช้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิต เทคโนโลยีมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับลักษณะงานขององค์การ หากมีการเปลี่ยนแปลงของงานก็จะมีผลให้เทคโนโลยีเปลี่ยนตามไป และในทางกลับกัน เทคโนโลยี มี

การปรับเปลี่ยนไปก็จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนระบบงานและการบริหารงาน เทคโนโลยีนับว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแต่ละประเภทขององค์การ เทคโนโลยี ประกอบด้วย เครื่องมือ วิธีการ เทคนิค ตลอดจนความรู้ และทักษะของผู้บริหารและครูที่ใช้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิต องค์การแต่ละประเภทจะมีการใช้เทคโนโลยีที่แตกต่างกันไปตามลักษณะงานขององค์การ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครต้องจัดงบประมาณที่เพียงพอเพื่อจัดซื้อเทคโนโลยีที่คุณภาพ เพียงพอและเหมาะสมกับงานในโรงเรียน ดังนั้นเทคโนโลยีจึงเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ

## 2.2 ปัจจัยลักษณะสภาพแวดล้อม

ปัจจัยระดับสภาพแวดล้อม ตัวแปรที่ส่งผลทางบวกต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้แก่

### 1) สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นตัวแปรสำคัญตัวแปรหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อตัวแปรอื่นๆ ทุกตัว โดยเฉพาะตัวแปรวัฒนธรรมขององค์การ ความผูกพันต่อองค์การและการบริหารเชิงกลยุทธ์ การที่สภาพแวดล้อมภายนอกมีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรดังกล่าว และมีอิทธิพลทางตรงต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง จากสภาพปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ย่อมส่งผลต่อการดำเนินงานของโรงเรียน ตามที่ Steers (1977: 95-99) ได้ให้ทัศนะในเรื่องอิทธิพลของสภาพแวดล้อมที่มีต่อความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับ 1) ความสามารถในการทำนายสิ่งแวดล้อมในอนาคต 2) ความถูกต้องของความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม 3) ระดับของความจำเป็นหรือเหตุผลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อม จากข้อค้นพบสภาพแวดล้อมภายนอกส่งผลต่อวัฒนธรรมขององค์การมากที่สุด เนื่องจากบุคลากรจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนเจตคติ ค่านิยม และแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้เช่นนโยบายการปรับลดงบประมาณของหน่วยงานภาครัฐ องค์การจำเป็นต้องใช้มาตรการการประหยัดงบประมาณในรูปแบบต่างๆ นำไปสู่แนวทางการปฏิบัติที่สร้างเสริมให้เกิดการประหยัด โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครปฏิบัติตามนโยบายด้านการศึกษาของกรุงเทพมหานครมีความสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล นโยบายด้านการศึกษาของสำนักการศึกษากรุงเทพมหานครมีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้ เน้นการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคคล และบริหารทั่วไปให้กับโรงเรียน ผู้บริหารระดับสูงในกรุงเทพมหานครให้ความสำคัญและสนับสนุนด้านการศึกษาอย่างมาก และชุมชนให้ความสนใจและสนับสนุนการเรียนรู้อันของนักเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเบญจวรรณ ศรีมารุต (2551) ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยมีปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม เป็นตัวแปรสำคัญตัวแปรหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ สภาพการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองจึงส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

## 2) สภาพแวดล้อมภายใน

สภาพแวดล้อมภายใน เป็นตัวแปรสำคัญตัวแปรหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยบรรยากาศองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศองค์กรที่ดีจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรไปในทิศทางที่พึงประสงค์ เพื่อตอบสนองต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร จะทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจ และพึงพอใจต่องาน องค์ประกอบที่สำคัญต่อบรรยากาศองค์กรที่ดีนั้นได้แก่ โครงสร้างองค์กรที่เรียบง่าย มีความกระจ่างชัดในบทบาทหน้าที่และเน้นการกระจายอำนาจ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล การสื่อสารทั้งจากบนลงล่าง ล่างขึ้นบน และในระดับเดียวกัน และการมีช่องทางการสื่อสารหลาย ๆ ช่องทาง และรวมไปถึงค่านิยม ความเชื่อ ปทัสถานขององค์กร ตลอดจนระบบค่าตอบแทนที่เหมาะสม บรรยากาศองค์กรว่าเป็นผลรวมและรูปแบบของสภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยในการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ บรรยากาศองค์กร ผู้บริหารและครูการรับรู้ของบุคคลในองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร การปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านอื่นๆ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล และบรรยากาศองค์กรของแต่ละองค์กรจะมีลักษณะเฉพาะหรือเอกลักษณ์ขององค์กร สอดคล้องกับ Reddin (1998: 64) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กร ประกอบด้วย ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร และเป็นตัวอธิบายถึงความแตกต่างขององค์กรหนึ่งจากองค์กรอื่น วัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นกลุ่มของสัญลักษณ์ระเบียบแบบแผน และเรื่องเล่า ซึ่งสื่อสารภายใต้ค่านิยมและความเชื่อขององค์กรไปสู่พนักงาน ส่วนDaft (1998: 368) ให้ความเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วย ชุดของค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐาน ซึ่งสมาชิกขององค์กรมีอยู่ร่วมกันและสั่งสอนแก่สมาชิกใหม่ในทางที่ถูกต้อง วัฒนธรรมองค์กรรวมถึงของค่านิยม ความเชื่อ ความรู้สึก เจตคติ บรรทัดฐาน และความคาดหวังของสมาชิกในองค์กรที่ยึดถือร่วมกันเพื่อนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติ หรือแสดงออกอย่างเหมาะสม ซึ่งวัฒนธรรมขององค์กรใดนั้นจะมีการพัฒนาและถูกสั่งสมกันมาเพื่อถ่ายทอดแก่สมาชิกสืบไป สอดคล้องกับ การวิจัยของ ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) โดยใช้กรอบแนวคิดของ Steers จำแนกปัจจัยที่ส่งผลออกเป็น 4 ด้านใหญ่ๆ คือ ลักษณะของบุคคลในองค์กร ลักษณะโครงสร้างองค์กร นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลองค์กรมี วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร บรรยากาศองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีการยอมรับในความสามารถของครูแต่ละสาขาวิชา ให้เกียรติซึ่งกันและกันในการทำงานและยึดเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ส่งเสริมให้ครูมีความสามัคคีในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการปฏิบัติงานบริหารงานที่โปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล โรงเรียนมีคณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรมผู้บริหารและครูมีความภูมิใจที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน สามารถส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

### 2.3 ปัจจัยลักษณะบุคคล ตัวแปรที่ส่งผลทางบวกต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร ได้แก่

#### 1) ความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร เป็นตัวแปรสำคัญตัวแปรหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร ความผูกพันต่อโรงเรียนมีลักษณะเป็นทัศนคติ คือ บรรณาธิบายอย่างแรงกล้าที่ยังคงเป็นสมาชิก

ของโรงเรียน มีความเต็มใจทำงานให้กับองค์กรด้วยความพยายามในระดับสูง และมีความเชื่อและยอมรับในคุณค่าและเป้าหมายโรงเรียน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าเป็นทัศนคติที่สะท้อนถึงความจงรักภักดีของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ตรงกับความคิดเห็นของ Steers (1991; 290) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การแสดงตนของแต่ละบุคคลที่มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างมาก โดยมีลักษณะเป็น 3 องค์ประกอบ คือ 1) มีความเชื่อและยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กรอย่างมาก 2) มีความเต็มใจที่จะพยายามทำงานให้กับองค์กร 3) มีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรอย่างมากต่อไป ความหมายนี้เป็นการแสดงถึงความจงรักภักดีต่อองค์กรเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์กร แต่ละบุคคลมีความตั้งใจให้องค์กรประสบความสำเร็จและมีความก้าวหน้า สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ รุจา รอดเข็ม (2547) ได้การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยพยาบาล มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาตัวแปรสาเหตุ 11 ตัว คือ มีตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรในการประเมินองค์กรรูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน และค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชันติยา ดั่งวงสำราญ (2543) พบว่าแรงจูงใจในการทำงานด้านสภาพการทำงานด้านความสำเร็จของงานและด้านฐานะและความมั่นคงของอาชีพ ส่งผลต่อความผูกพันของครู จากการวิจัยครั้งนี้โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีความผูกพันต่อองค์กรในด้านความศรัทธาในวิชาชีพ มีความรู้สึกมั่นคงในวิชาชีพที่รับราชการครูมีความกระตือรือร้นและเต็มใจในการปฏิบัติงาน มีความจริงใจให้กับเพื่อนร่วมงานทุกคน ให้เกียรติซึ่งกันและกันตามบทบาทหน้าที่ ครูสนใจและเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการในสาขาวิชาของตนอย่างต่อเนื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรนำมาซึ่งความมุ่งมั่น ความปรารถนาอย่างแรงกล้า ความเชื่อ ยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าของโรงเรียน และเต็มใจในการปฏิบัติงานให้แก่โรงเรียน ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการนำโรงเรียนไปสู่ความ มีประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

## 2) แรงจูงใจ

แรงจูงใจ เป็นตัวแปรสำคัญตัวแปรหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในการสร้างแรงจูงใจผู้บริหารส่งเสริมครูพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง แสวงหาวิธีการสอนแนวใหม่และนำมาใช้ในการสอนนักเรียน ให้ครูประยุกต์ความรู้ในสาขาวิชาของตนและที่เกี่ยวข้องแบ่งปันให้กับครูในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับ Hoy and Miskel (1991: 168) กล่าวว่าการจูงใจเป็นแรงขับเคลื่อนความต้องการจำเป็นและความเครียด หรือกลไกอื่นๆ ที่ก่อให้เกิดและคงไว้ซึ่งพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน เพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคลตลอดจนผลิตนวัตกรรมทางการศึกษาและใช้เป็นสื่อการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ศึกษาหาความรู้ตลอดเวลาเพื่อให้ทันการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการปัจจุบัน แสวงหาวิธีการพัฒนานักเรียนให้มีคุณธรรม ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการสืบค้นข้อมูลทางวิชาการเป็นประจำ ครูถ่ายทอดความคิดที่สร้างสรรค์ให้กับเพื่อนครูเสมอ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธวัช กฤตมณี (2550) ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่



ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพของโรงเรียน ประกอบด้วย ตัวแปรระดับบุคคล ได้แก่ การพัฒนาตน แรงจูงใจในการทำงาน และการ มุ่งเน้นผลงาน ดังนั้นแรงจูงใจเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

**2.4 ปัจจัยลักษณะนโยบายบริหารและการปฏิบัติ** ตัวแปรที่ส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ได้แก่

#### 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นตัวแปรสำคัญตัวแปรหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร บริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการตัดสินใจและการกระทำต่างๆ ซึ่งจะนำไปสู่วัตถุประสงค์ ขององค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย เพื่อให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองส่งผลต่อการบริหารองค์การของผู้บริหารเป็นอย่างมาก การบริหารจะต้องเป็นการบริหารเชิงรุกที่เป็น ลักษณะของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารได้เปลี่ยนแปลงจากอดีตที่มักเน้นเฉพาะ สภาพแวดล้อมในขณะนั้นขององค์การ สอดคล้องกับ Glueck (1988: 5) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิง กลยุทธ์ ไว้ว่า เป็นชุดของการตัดสินใจและการกระทำต่างๆ ที่ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพที่จะ ช่วยให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายต่างๆ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครได้โรงเรียนมีการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในเพื่อนำมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย วิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค แล้วนำมากำหนด นโยบาย มี แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อของบประมาณประจำปีที่สอดคล้องกับภารกิจ การกำหนด ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์โรงเรียน การกำหนด ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์โรงเรียน การทำแผน กลยุทธ์ครอบคลุมพันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย สามารถปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ การดำเนินการดังที่กล่าวจะส่งผลต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

#### 2) การสนับสนุนผลปฏิบัติงาน

การสนับสนุนผลปฏิบัติงาน เป็นตัวแปรสำคัญตัวแปรหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ปัจจัยในการดำเนินงานที่จะขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ผู้บริหารทุกระดับบุคลากรทุกคนในองค์การร่วมกัน การกำหนดเกณฑ์ความสำเร็จของการปฏิบัติงานไว้อย่าง เหมาะสม มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานกับเกณฑ์ที่วางไว้ มีการดำเนินการประเมินผลการ ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ องค์การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปพัฒนานุเคราะห์และพัฒนาระบบการ ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนเตรียมปรับตัวขององค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมเพื่อรองรับการ เปลี่ยนแปลงนโยบายการบริหารและการปฏิบัติต้องมีรูปแบบโครงสร้างองค์การสมัยใหม่ ซึ่งเป็นโครงสร้างที่ ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงขององค์การ ซึ่งโครงสร้างตามทฤษฎีดั้งเดิมไม่สามารถที่จะแก้ปัญหาที่ซับซ้อนใน ปัจจุบันได้ ต้องมีความยืดหยุ่น ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง สร้างสรรค์ นวัตกรรม จะเป็นโครงสร้างที่สามารถ รองรับสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนและเป็นสิ่งที่ท้าทายขององค์การสมัยใหม่ เพื่อรวมบุคลากรจากฝ่าย ต่างๆ ผนึกกำลังร่วมกันทำกิจกรรมต่างๆ ขององค์การที่ต้องการระดมความสามารถที่หลากหลาย เป็นการผนึก

กำลัง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพขององค์กรของโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร

### 3) ภาวะผู้นำ

ตัวแปรภาวะผู้นำ มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเป็นลบ หมายความว่าถ้าโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานครมีตัวแปรภาวะผู้นำในระดับมาก จะมีระดับประสิทธิผลในด้านการปรับตัวน้อย ทั้งนี้เนื่องจากตัวแปรดังกล่าวเป็นรูปแบบที่เป็นเฉพาะบุคคลที่ผู้บริหารและครูที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในการปฏิบัติงานในโรงเรียน ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Knopp (1993) ได้ศึกษาเรื่องประสิทธิผลขององค์กร แบบภาวะผู้นำ บรรยากาศกลุ่ม และความเครียดของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในรัฐมิสซูรี ผลการวิจัยพบว่าบรรยากาศกลุ่มและภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร พบว่าครูใหญ่ที่เน้นความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีความเครียดมากกว่าครูใหญ่ที่เน้นผลงาน และพิศณุ พงศ์ศรี (2542) พบว่าตัวแปรสาเหตุมีอิทธิพลสูงสุดต่อประสิทธิผลขององค์กรคือ ภาวะผู้นำขององค์กร ผู้นำจึงมีความสำคัญต่อองค์กรที่จะเป็นผู้นำทางสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อโรงเรียนการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยการกระทำผ่านตัวแปรอื่นๆ ที่ส่งผลไปยังประสิทธิผลโรงเรียน ซึ่งภาวะผู้นำเป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อครูให้เกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะผู้บริหารถ้ามีภาวะผู้นำจะส่งผลต่อบรรยากาศและการบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ตัวแปรภาวะผู้นำในการวิจัยครั้งนี้ไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จากสภาพความเป็นจริงที่ผู้บริหารและครูได้ตอบตามสภาพที่ปฏิบัติอยู่ในโรงเรียน ในโรงเรียนผู้บริหารและครูมีวิสัยทัศน์ที่สามารถกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์การพัฒนาคณาภพการศึกษา จัดทำแผนปฏิบัติราชการในโรงเรียน ได้ครอบคลุมวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ภารกิจ มีความสามารถปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการตามสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อม ความสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกได้อย่างเป็นรูปธรรมและกระทำอย่างต่อเนื่องก็จะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร

### 4) การปรับองค์การและนวัตกรรม

การปรับองค์การและนวัตกรรม เป็นตัวแปรสำคัญตัวแปรหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร การปรับองค์การและนวัตกรรมเพื่อเตรียมพร้อมสภาพปัจจุบันและอนาคตที่องค์การต่างๆ จะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การอย่างหนักหน่วง การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่จะนำพาองค์การให้ผ่านพ้นห้วงเวลาแห่งวิกฤติการณ์ไปได้ องค์การจะต้องมีความพร้อมและตื่นตัวอยู่เสมอที่จะมีการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านการปรับโครงสร้าง ขนาดองค์กร การเพิ่มทักษะของบุคลากรให้มีความสามารถหลายๆ ด้านสอดคล้องกับ Kimbrough and Burkett (1990: 134-151) ได้แสดงความเห็นไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมที่ต่อเนื่องกัน 7 ขั้นตอน คือ การกำหนดความจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลง ควรได้มาจากความต้องการของสมาชิกในองค์การ ซึ่งเป็นผู้ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้น การเสนอความคิดเห็นในการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารควรเสนอความคิดเห็นของตนให้คณะครูได้รับรู้ ทั้งนี้โดยวิธีการทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ สร้างแรงจูงใจให้แก่คณะครู ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ในการสร้างแรงจูงใจให้คณะครูเกิดความรู้สึกต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงและต้องการ

ปฏิบัติการกิจเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการแสวงหาแนวทางที่เหมาะสมและเป็นไปได้เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นประสบผลสำเร็จ ลงมือปฏิบัติ ฟังระลึกไว้เสมอว่าก่อนที่จะลงมือปฏิบัติควรจะได้วางแผนไว้เรียบร้อยแล้วเป็นอย่างดี ไม่ควรกระทำการวางแผนไปพร้อม ๆ กับการลงมือปฏิบัติ การประเมินผลการเปลี่ยนแปลง ควรจะได้มีการวางแผนเพื่อประเมินผลการเปลี่ยนแปลงนั้น โดยให้มีการประเมินผลตั้งแต่เริ่มต้น กระบวนการจนกระทั่งเสร็จสิ้นกระบวนการ การเผยแพร่ เมื่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงเสร็จสิ้นแล้ว ควรจะได้มีการเผยแพร่ไปยังโรงเรียนอื่น ตลอดจนวิธีการปฏิบัติงานภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการที่จะโน้มน้าวเพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความร่วมมือร่วมใจในการกระทำกิจกรรมต่างๆ โดยเฉพาะองค์การที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งแล้ว การบริหารการเปลี่ยนแปลงจะเป็นเรื่องที่สามารถทำได้อย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครสามารถปรับโครงสร้างการบริหารงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม มีระบบการตอบแทนและให้รางวัลครูที่เสนอแนวคิดการเปลี่ยนแปลงที่มีประโยชน์ต่อการบริหารจัดการ แสวงหาแนวทางที่เหมาะสมและเป็นไปได้เพื่อให้ การเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนประสบผลสำเร็จ เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนในการระดมความคิดเพื่อการบริหารจัดการของโรงเรียน มีการตัดสินใจถูกต้องรวดเร็วจากฐานข้อมูลที่ต้องการ ผู้บริหารและครูมีความกระตือรือร้นในการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ถ้าโรงเรียนการปรับองค์การและนวัตกรรมอย่างมีระบบและต่อเนื่องสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

## ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยวิจัยได้นำข้อค้นพบจากการวิจัยเจาะปัจจัยระส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของ โรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร เพื่อที่จะนำไปปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียนให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อไป โดยข้อเสนอแนะประกอบด้วย ข้อเสนอเชิงนโยบายและข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป มีรายละเอียดดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

#### 1.1 โครงสร้างองค์การ

ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยระดับองค์การส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานครมากที่สุดถึงร้อยละ 90.30 จากปัจจัยที่สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร เป็นตัวแปรสำคัญตัวแปรหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมร้อยละ 99.30 ดังนั้นโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครควรจัดโครงสร้างให้เหมาะสมกับขนาดของโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ และต้องพิจารณาถึงบริบท สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก นโยบายระดับประเทศและนโยบายของกรุงเทพมหานคร สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครได้ในอนาคต ผู้บริหารและครูควรให้ความสำคัญและร่วมกันกำหนดโครงสร้างให้เหมาะสมกับโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ควรมีกระบวนการจัดโครงสร้างองค์การของโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารและครูทุกคนในโรงเรียน

#### 1.2 ภาวะผู้นำ

ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยระดับบุคคลส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมาก พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำ มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานเป็นลบ หมายความว่า ถ้าโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีตัวแปรภาวะผู้นำในระดับมาก จะมีระดับประสิทธิผลในด้านการปรับตัวน้อย ทั้งนี้เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นรูปแบบที่เป็นเฉพาะบุคคลที่ผู้บริหารและครูที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อโรงเรียนการให้ประสิทธิผล ผู้บริหารและครูต้องวิสัยทัศน์ที่สามารถกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงของกรุงเทพมหานครควรมอบนโยบายให้สำนักการศึกษาพัฒนาด้านภาวะผู้นำมีวิสัยทัศน์ให้กับผู้บริหารและครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครอย่างต่อเนื่อง โดยจัดอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงานงาน ให้นักศึกษาต่อ ให้นักวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทุกระดับ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

### 1.3 ความผูกพันต่อองค์การ

ความผูกพันต่อโรงเรียน เป็นการแสดงตนของแต่ละบุคคลที่มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับโรงเรียน มีความเชื่อและยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์การอย่างมาก เต็มใจที่จะพยายามทำงานให้กับโรงเรียนทำให้เกิดความจงรักภักดี แต่ละบุคคลมีความตั้งใจให้องค์การประสบความสำเร็จและมีความก้าวหน้า ผู้บริหารทุกระดับต้องกระตุ้นให้เกิดความผูกพันต่อโรงเรียน จากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่าความผูกพันต่อโรงเรียนเป็นปัจจัยระดับบุคคล ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้บริหารระดับสูงของกรุงเทพมหานครควรกำหนดกลยุทธ์และวางแผนให้ผู้บริหารและครูมีความผูกพันต่อโรงเรียนโดยใช้ระบบคุณธรรมในการเลื่อนขั้นเลื่อนระดับ ในทุกโรงเรียน มีระบบการให้สวัสดิการอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม ทำให้เกิดความมั่นคงในอาชีพ ความรักศรัทธาในการรับราชการครูได้ในที่สุด

### 1.4 การปรับองค์การและนวัตกรรม

การปรับองค์การและนวัตกรรม การปรับองค์การและนวัตกรรมเพื่อเตรียมพร้อมไปกับสภาพปัจจุบันและอนาคตที่องค์การต่างๆ จะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ดังนั้นการปรับองค์การและนวัตกรรม เป็นสิ่งสำคัญต่อโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เพราะเป็นโรงเรียนในมหานครที่มีความเจริญที่สุดในประเทศ มีประชากรมากที่สุด และได้รับงบประมาณกับนักเรียนต่อหัวมากที่สุด จึงจำเป็นต้องปรับรูปแบบการบริหารและพัฒนาเทคโนโลยีให้ทันสมัยเหมาะสมกับโรงเรียน การเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนในการระดมความคิดเห็นเพื่อการบริหารจัดการของโรงเรียน มีการตัดสินใจถูกต้องรวดเร็วจากฐานข้อมูลที่ถูกต้อง ผู้บริหารและครูมีความกระตือรือร้นในการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ถ้าโรงเรียนการปรับองค์การและนวัตกรรมอย่างมีระบบและต่อเนื่อง ผู้บริหารระดับสูงของกรุงเทพมหานครต้องมีนโยบายที่สามารถนำมาปฏิบัติให้เกิดการปรับเปลี่ยนโรงเรียนให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและรองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกในอนาคต

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

จากการทำวิจัยเรื่องนี้ทำให้เห็นว่ายังมีประเด็นที่น่าสนใจอีกหลายประการที่ควรจะมีการค้นคว้าวิจัยต่อไป ดังนี้

2.1 ควรมีการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน ได้แก่ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก เพื่อทราบว่าโรงเรียนขนาดใดมีปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

2.2 ควรมีการวิจัยและพัฒนาระบบการประเมินประสิทธิผลการบริหารในโรงเรียน เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพในการบริหารการศึกษาในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

2.3 ควรมีการวิจัย การพัฒนารูปแบบการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อให้ได้รูปแบบที่เหมาะสมกับการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา

2.4 ควรมีการวิจัยเรื่องความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการครูโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อนำข้อมูลจากการวิจัยไปกำหนดนโยบายการบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กระทรวงศึกษาธิการ. 2546ก. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- กระทรวงศึกษาธิการ. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับเป็นกฎหมาย. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543
- เกื้อวงค์. เค้าเรื่องศ. การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการในระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- กนกพร จรินทร์รัตนกร. กระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมสังกัดกรมสามัญในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540
- ก้องเกียรติ มุกดาเจริญ. การศึกษาการดำเนินงานปรับปรุงคุณภาพโรงเรียนเอกชนที่ได้การรับรองมาตรฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538
- กองบรรณาธิการ. โฉมหน้าการศึกษาไทยภายใต้ พรบ. การศึกษาไทย. สานปฏิรูป. ตุลาคม 2542
- กรุงเทพมหานคร. สำนัก การศึกษา. แผนพัฒนาการศึกษาของกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร. : กองวิชาการ, 2545
- กรุงเทพมหานคร.33 ปี กรุงเทพมหานคร :กองประชาสัมพันธ์, 2548
- กรุงเทพมหานคร: 35 ปี : กองประชาสัมพันธ์, 2551
- กรุงเทพมหานคร, สำนักการศึกษา. มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษาดังกล่าวกรุงเทพมหานคร. หน่วยศึกษานิเทศก์, 2549 กรุงเทพมหานคร. ฝ่าย
- พัฒนางานบริหารในสถานศึกษา. หน่วยศึกษานิเทศก์, 2549
- กรุงเทพมหานคร. สำนักการศึกษา. วิสัยทัศน์การศึกษากรุงเทพมหานครสู่การปฏิบัติ  
กรุงเทพมหานคร: บริษัทบรรณศิลป์พริ้นติ้งจำกัด, 2541

โกศล ดีศีลธรรม. Management Tool for Executive: เครื่องมือสำหรับนักบริหารยุคใหม่.

กรุงเทพมหานคร: อินฟอร์มีเดีย บัคส์, 2547.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, ศึกษาแห่งศตวรรษที่21:แนวปฏิรูปการศึกษาไทย.

กรุงเทพมหานคร: ชัคเซสมี่เดีย, 2539

จินตนา หัวใจเพชร. การศึกษาแนวโน้มการพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนในสังกัด

กรุงเทพมหานคร วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต.

สาขาวิชาสวัสดิศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542

คณะอนุกรรมการปฏิรูปการเรียนรู้. สำนักงาน. ปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด.

กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543

ชาญชัย อาจีนสมาจาร. สู่ทิศทางใหม่ของการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ ก้าวใหม่, 2548.

ติน ปรัชญพฤทธิ. ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535.

ธีรพันธ์ คงนางวัง. การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรม

สามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุ

ศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: บริษัท บพิศการพิมพ์ จำกัด, 2534.

เบญจวรรณ ศรีมารุต. การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัย ราชภัฏ.

วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.

เปียร์, ไมค์. การบริหารการเปลี่ยนแปลง. แปลโดย ภัคดี เมฆจำเริญ. กรุงเทพมหานคร:

ธรรมกมลการพิมพ์, 2549

ประชุม รอดประเสริฐ. นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่ 6.

กรุงเทพมหานคร: เนติกุลการพิมพ์, 2543.

ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์. การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา.

วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย, 2540.

ปิติชาย ดันปิติ. การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.

วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะ

ครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.

พรชูลี อาชนำรุ่ง. การเพิ่มศักยภาพ การบริหารจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร: มหาดไทย, 2548.

ไพบุญย์ ช่างเรียน. วัฒนธรรมการบริหาร. กรุงเทพมหานคร: อักษรเจริญทัศน์, 2532 .

- รุจา รอดเข็ม. การพัฒนารูปแบบประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข  
ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, ภาควิชา  
 นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- วิจารณ์ พานิช. การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม  
 (สคส.), 2548.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. การบริหารเมืองหลวงและการบริหารท้องถิ่น : สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น และ  
ไทย. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร, 2545.
- วิรัช สงวนวงศวาน. การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: เพียร์สันเอดิเตอร์อินโดไชน่า, 2547.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. โรงเรียนองค์การแห่งการเรียนรู้: กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา.  
 กรุงเทพมหานคร : อักษราพิพัฒน์, 2544.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: ดวงกมลสมัย,  
 2545.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพมหานคร: ดวงกมลสมัย, 2545.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม  
(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องและพระราชบัญญัติ  
การศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้า  
 และพัสดุภัณฑ์, 2546.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน.  
 กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2545
- สมยศ นาวิการ. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ดอกหญ้า, 2537.
- สมาน อัครภูมิ. การพัฒนาแบบการบริหารการประถมศึกษาระดับจังหวัด.  
 วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์  
 มหาวิทยาลัย, 2537.
- สุทธิพงศ์ ยงค์มกล. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน โดยศึกษา  
โรงเรียนเอกชน สามัญศึกษาที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.
- สำนักงานการศึกษา. มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษากรุงเทพมหานคร. กรุงเทพมหานคร หน่วยศึกษานิเทศก์,  
 2540
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับ  
ที่สิบ พ.ศ. 2550-2554. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.เจ.พรินติ้ง, 2549.
- อุทัย บุญประเสริฐ. การวางแผนการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532.



อาภรณ์ เขียมไทยศรี. การพัฒนาระบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรสำหรับวิทยาลัยครูวิทยานิพนธ์  
ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต,บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.

## ภาษาอังกฤษ

Daft, R.,L. and Marcic, D. Management: The New Workplace. Canada: Thomson  
South – Western. 2007.

Kast, Fremont E. and Rosenzweig, James E.. Organization and Management :  
A systems and Contingency Approach. 4<sup>th</sup> ed. Singapore : McGraw-  
Hill, 1985.

Kast, Fremont E. And Rosenzweig, James E. Organization and Managemt :  
A Systems and Contingency Approach. 3<sup>rd</sup>. ed. New york:McGraw-  
Hill,1979.

Holt, David H. Management: Principles and Practice. 3<sup>rd</sup> ed. New Jersey :  
Prentice-Hall, 1987.

Hoy, Wayne K., and Miskel, Cecil G. Educational administration. : Theory,  
Research and Practice. 6<sup>th</sup> ed. Singapore: McGraw-Hill, 2001.

Hoy, W.K. and Miskel, C.G. 2001. Educational Administration: Theory, Research and Practice. 6<sup>th</sup> ed.  
Singapore: McGraw-Hill

Kast, Fremont E. and Rosenzweig, James E.. Organization and Management :  
A Systems and Contingency approach. 4<sup>th</sup> ed. Singapore : McGraw-  
Hill, 1985.

Lunenburg, Fred. C.,  
and Ornstein, Allan C. Educational administration :  
Concept and Practices. 2<sup>nd</sup> ed.  
Belmont, CA: Wadsworth, 1996.

Lunenburg,Fred C.and Ornstein, Allan C. Education Administration: Concepts  
and Practice. Belmont, California: Wadsworth Publishing, 1991. Newton, J.,W.

and Davis, K. Organizational Behavior. New York: McGraw-Hill, 1989.

Owens, Robert G. Organizational Behavior in Education. 6<sup>th</sup> ed. Boston MA :  
Allyn and Bacon, 1998.

Owens, Robert G. Organizational Behavior in Education. 8<sup>th</sup> ed. Boston MA :  
Allyn and Bacon, 2004.

Palestini, R., H. Administration Leading with Mind and Heart. U.S.A.:Scarecrow  
Press, 2001.

- Pande, P and Holpp, L. Six Sigma: กลยุทธ์การสร้างผลกำไรขององค์กรระดับโลก. แปล  
โดย วิทยา สุทธิพิทักษ์ และ ก้องเดชา บ้านมะหิงษ์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ท็อป,  
2545.
- Parsons, Talcott. Action Theory and The Human Condition. NY: The Free Press,  
1978.
- Parsons, T. The Evaluation of Societies. (n.p.): Prentice – Hall, 1977.
- Parsons, T. Social Structure and Personality. London: The Free Press, 1970.
- Parsons, T. The Social System. Illinois: The Free Press of Glencoe, 1963.
- Parsons, T. The System of Modern Societies. New Jersey: Englewood Cliffs  
and Prentice-Hall, 1971.
- Robbins, Stephen P. Organization Theory: Structure, Design, and Applications.  
3<sup>rd</sup> ed. New Jersey: Englewood Cliffs, 1990.
- Senge, M. Peter et al. School that learn: A fifth discipline fieldbook for educators,  
parents and everyone who care about education.  
New York: Doubleday, 2000
- Steers, M.R. Organization Effectiveness ; A Behavioral View. Satana Monica,  
California: Goodyear, Publishing Company, 1977.
- Steers, M.R. Ungson, R.G., and Mowday, T.R. Managing Effective  
organization: An Introduction. Boston: Kent, 1985.
- Stoner, J.A. Management. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1978.
- Taylor, E. Harrison, Perceived Organizational Effectiveness of Secondary School  
in Trinidad and Tobago. Dissertation Abstracts International, 1987.
- Zammuto, R..F. Assessing Organizational Effectiveness, System Change,  
Adaptation And Strategy. Albany: state University of New York Press,  
1982

### ภาคผนวก ก

- 1.รายนามผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. หนังสือเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. หนังสือเชิญเป็นผู้ทดลองเครื่องมือวิจัย

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบสอบเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ดร.วลัยพร ศิริภิรมย์ อาจารย์ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทาง การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. ดร.วิสุทธิ์ วิจิตรพัชราภรณ์ อาจารย์ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
3. ดร.สมนึก ทองเยี่ยม หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา
4. ดร.อัจฉรา นิยมมาภา ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนราชวินิตประถม

ภาคผนวก ข

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

## ชุดที่ 1 สำหรับผู้บริหาร

## แบบสอบถาม

เรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

## คำชี้แจง

1. การวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร ในครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาลัทธิเศรษฐศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร
2. การเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำมาวิเคราะห์ผลในภาพรวมเท่านั้น ไม่มีการเปิดเผยเป็นรายบุคคลจึงไม่มีผลกระทบต่อตัวท่าน
3. แบบสอบถามฉบับนี้มีจำนวน 12 หน้า แบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้
  - ตอนที่ 1. ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ตอนที่ 2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร
  - ตอนที่ 3. ระดับความมีประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร
4. เมื่อท่านให้ข้อมูลครบทุกข้อคำถามแล้ว **ขอความกรุณานำแบบสอบถามใส่ซอง** ที่ผู้วิจัยได้ติดแสตมป์เรียบร้อยแล้ว **ส่งทางไปรษณีย์** ถึงผู้วิจัยตามที่อยู่

โปรดให้ข้อมูลตรงกับความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่าน ข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

ขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้ สำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นายณฤทธิ์ แสงสุขสว่าง

081-401-7897

## สำหรับผู้บริหาร

ตอนที่ 1. ข้อมูลพื้นฐานผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ใน ( ) หน้าข้อความที่เป็นจริง

1. เพศ { }  
 ชาย             หญิง
  
2. อายุ { }  
 ต่ำกว่า 30 ปี    30 - 40 ปี    41 - 50 ปี    51 ปีขึ้นไป
  
3. อายุราชการ { }  
 ต่ำกว่า 10 ปี    10 - 20 ปี    21 - 30 ปี    30 ปีขึ้นไป
  
4. ประสบการณ์ในตำแหน่ง { }  
 ผู้บริหารโรงเรียน  
 ครู  
 1 - 5 ปี  
 6 - 10 ปี  
 11 - 15 ปี  
 มากกว่า 15 ปี
  
5. วุฒิการศึกษาสูงสุด { }  
 ปริญญาตรี             ปริญญาโท             ปริญญาเอก  
 อื่น ๆ .....

-2-

**ตอนที่ 2.** ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

**คำชี้แจง :** ข้อมูลด้านปัจจัยทั้งหมด 95 ข้อ แต่ละข้อเป็นมาตราประมาณค่า 5 ระดับ

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริง โดย เกณฑ์ในการเลือกตอบมีดังนี้

- |   |         |                                 |
|---|---------|---------------------------------|
| 5 | หมายถึง | ตรงกับสภาพที่เป็นจริงมากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | ตรงกับสภาพที่เป็นจริงมาก        |
| 3 | หมายถึง | ตรงกับสภาพที่เป็นจริงปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง | ตรงกับสภาพที่เป็นจริงน้อย       |
| 1 | หมายถึง | ตรงกับสภาพที่เป็นจริงน้อยที่สุด |

ข้อที่	ชื่อรายการ	ตรงกับสภาพที่เป็นจริง				
		5	4	3	2	1
<b>1.ปัจจัยด้านองค์กร</b>						
1	<b>โครงสร้างองค์กร</b> โรงเรียนมีโครงสร้างการบริหารงานที่มีสายบังคับบัญชาและแสดงเป็นลายลักษณ์อักษร					
2	โรงเรียนมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายสอดคล้องกับโครงสร้างการบริหารของโรงเรียน					
3	โรงเรียนมีกฎระเบียบและแนวปฏิบัติเฉพาะสำหรับการปฏิบัติงาน					
4	โรงเรียนมีโครงสร้างการบริหารงานที่เน้นหลักการกระจายอำนาจ					
5	โรงเรียนมีการให้อำนาจในการตัดสินใจทางวิชาการแก่หัวหน้าสายชั้นและหัวหน้าช่วงชั้น					
6	โรงเรียนมีครูที่เข้าใจบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน					
7	โรงเรียนมีการแบ่งงานที่สอดคล้องกับภารกิจของโรงเรียน					
8	โรงเรียนมีจำนวนครูเหมาะสมกับภาระงานที่โรงเรียนกำหนด					
9	<b>เทคโนโลยี</b> โรงเรียนมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยและสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต					
10	โรงเรียนใช้เทคโนโลยีที่หลากหลายสามารถดำเนินงานตามภารกิจ					



-3-

ข้อที่	ชื่อรายการ	ตรงกับสภาพที่เป็นจริง				
		5	4	3	2	1
11	โรงเรียนนำเทคโนโลยีมาใช้บริหารงานวิชาการอย่างเพียงพอกับความ ความต้องการของครู					
12	โรงเรียนมีครูที่สามารถใช้เทคโนโลยีจัดการเรียนรู้ได้หลากหลายและ สอดคล้องกับหลักสูตร					
13	โรงเรียนมีครูที่สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีได้เหมาะสมกับ ศักยภาพของนักเรียน					
14	โรงเรียนมีอุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนและ อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ดี					
15	โรงเรียนมีคอมพิวเตอร์เพียงพอกับจำนวนนักเรียน					
16	โรงเรียนมีการบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง					
17	โรงเรียนมีงบประมาณในการซ่อมแซมบำรุงรักษาเทคโนโลยีอย่าง เพียงพอ					
18	โรงเรียนมีครูที่มีความรู้ความสามารถด้านการสอน					
19	โรงเรียนมีการพัฒนาครูด้านการสอนเท่าทันการเปลี่ยนแปลง					
<b>2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม</b>						
20	<b>สภาพแวดล้อมภายนอก</b> นโยบายด้านการศึกษาของกรุงเทพมหานครมีความสอดคล้องกับ นโยบายของรัฐบาล					
21	นโยบายด้านการศึกษาของสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานครมีความ ชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้					
22	สำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานครเน้นการกระจายอำนาจการบริหาร การจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคคล และบริหาร ทั่วไปให้กับโรงเรียน					
23	ผู้บริหารระดับสูงในกรุงเทพมหานครให้ความสำคัญและสนับสนุน ด้านการศึกษามาก					
24	ชุมชนรอบโรงเรียนให้การสนับสนุนเงินและวัสดุอุปกรณ์แก่โรงเรียน					

-4-

ข้อที่	ชื่อรายการ	ตรงกับสภาพที่เป็นจริง				
		5	4	3	2	1
25	ชุมชนเห็นความสำคัญของการศึกษาและเข้าร่วมกิจกรรมที่โรงเรียนจัดสม่ำเสมอ					
26	ผู้ปกครองมีรายได้ที่มั่นคงและสนับสนุนการศึกษาของนักเรียน					
27	ชุมชนให้ความสนใจและสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน					
28	ชุมชนมีแหล่งให้บริการทางการศึกษาทั้งในและนอกระบบโรงเรียน					
29	ชุมชนให้การช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบทางสังคม					
30	<b>สภาพแวดล้อมภายใน</b> โรงเรียนมีสวัสดิการเช่นอาหารกลางวันให้กับครูอย่างทั่วถึงและพึงพอใจ					
31	โรงเรียนยอมรับในความสามารถของครูแต่ละสาขาวิชา					
32	โรงเรียนมีคณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรม					
33	โรงเรียนมีการลงโทษตามระเบียบของกรุงเทพมหานครด้วยความเป็นธรรม					
34	โรงเรียนมีการจัดการบริหารความเสี่ยง					
35	โรงเรียนมีการบริหารงานที่โปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล					
36	โรงเรียนเน้นการให้เกียรติซึ่งกันและกันในการทำงานและยึดเป็นแนวทางในการปฏิบัติ					
37	โรงเรียนส่งเสริมให้ครูมีความสามัคคีในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น					
38	ครูมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการปฏิบัติงาน					
39	ครูมีความภูมิใจที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน					
<b>3. ปัจจัยลักษณะบุคคลในองค์กร</b>						
40	<b>ความผูกพันต่อองค์กร</b> ครูมีความศรัทธาในวิชาชีพ					

-5-

ข้อที่	ข้อรายการ	ตรงกับสภาพที่เป็นจริง				
		5	4	3	2	1
41	ครูสนใจและเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการในสาขาวิชาของตนอย่างต่อเนื่อง					
42	ครูมีความรู้ที่มั่นคงในวิชาชีพที่รับราชการครู					
43	ครูมีความกระตือรือร้นและเต็มใจในการปฏิบัติงาน					
44	ครูมีความจริงใจให้กับเพื่อนร่วมงานทุกคน					
45	ครูมีการให้เกียรติซึ่งกันและกันตามบทบาทหน้าที่					
46	<b>แรงจูงใจ</b> ครูพัฒนาตนอย่างต่อเนื่อง					
47	ครูแสวงหาวิธีการสอนแนวใหม่และนำมาใช้ในการสอนนักเรียน					
48	ครูประยุกต์ความรู้ในสาขาวิชาของตนและที่เกี่ยวข้องของแบ่งปันให้กับครูในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ					
49	ครูพอใจกับสวัสดิการที่โรงเรียนและกรุงเทพมหานครจัดให้					
50	ครูต้องการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น					
51	ครูศึกษาหาความรู้ตลอดเวลาเพื่อให้ทันการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการปัจจุบัน					
53	ครูสนใจผลิตนวัตกรรมทางการศึกษาและใช้เป็นสื่อการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
54	ครูใช้เวลาในการอบรมนักเรียนให้เป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุขอย่างต่อเนื่อง					
55	ครูใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการสืบค้นข้อมูลทางวิชาการเป็นประจำ					
56	ครูถ่ายทอดความคิดที่สร้างสรรค์ให้กับเพื่อนครูเสมอ					

ข้อที่	ข้อรายการ	ตรงกับสภาพที่เป็นจริง				
		5	4	3	2	1
<b>4.ปัจจัยด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ</b>						
57	<b>การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์</b> โรงเรียนมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในเพื่อนำมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย					
58	โรงเรียนนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค แล้วนำมากำหนดนโยบาย					
59	โรงเรียนมีแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อของบประมาณประจำปี ที่สอดคล้องกับภารกิจ					
60	โรงเรียนมีแผนงาน/โครงการสามารถนำไปปฏิบัติได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์					
61	โรงเรียนมีการกำหนด ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์โรงเรียน					
62	โรงเรียนนำกลยุทธ์องค์การมาใช้ในการบริหารงานบุคคล					
63	โรงเรียนมีการทำแผนกลยุทธ์ครอบคลุมพันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย					
64	โรงเรียนปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการที่มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับได้ตามสภาพการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง					
65	โรงเรียนสามารถปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์					
66	<b>การสนับสนุนผลการปฏิบัติงาน</b> โรงเรียนมีการกำหนดเกณฑ์ความสำเร็จของการปฏิบัติงานไว้อย่างเหมาะสม					
67	โรงเรียนมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานกับเกณฑ์ที่วางไว้					
68	โรงเรียนมีการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ					

-7-

ข้อที่	ข้อรายการ	ตรงกับสภาพที่เป็นจริง				
		5	4	3	2	1
69	โรงเรียนนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปพัฒนาครูและพัฒนา ระบบการปฏิบัติงาน					
70	<b>การติดต่อสื่อสาร</b> โรงเรียนมีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ					
71	โรงเรียนมีช่องทางการติดต่อสื่อสารหลากหลาย					
72	โรงเรียนมีการสื่อสารที่มีกระบวนการเชื่อมโยงอย่างมีประสิทธิภาพ					
73	โรงเรียนมีการประชุมครูเพื่อแจ้งข้อราชการ ข่าวสาร และรับฟัง ปัญหาข้อเสนอนะ อย่างสม่ำเสมอ					
74	โรงเรียนมีการสื่อสารสองทางเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง					
75	โรงเรียนมีวารสารเพื่อสร้างความเข้าใจกับผู้ปกครองและ บุคคลภายนอก					
76	โรงเรียนมีอุปกรณ์ที่สามารถใช้สื่อสารทั้งภายในและภายนอกมี สภาพการใช้งานได้เป็นอย่างดี					
77	โรงเรียนมีอุปกรณ์เพียงพอกับความต้องการในการติดต่อสื่อสาร					
86	<b>การปรับองค์การและนวัตกรรม</b> โรงเรียนสามารถปรับโครงสร้างการบริหารงานให้สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม					
87	โรงเรียนมีระบบการตอบแทนและให้รางวัลครูที่เสนอแนวความคิดการ เปลี่ยนแปลงที่มีประโยชน์ต่อการบริหารจัดการ					
88	ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารงานเป็นที่ยอมรับของครูและ ผู้เกี่ยวข้อง					
89	ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสารที่สามารถเพื่อสร้างความเข้าใจอันดี ระหว่างผู้บริหารกับครูและครูกับครู					
90	ผู้บริหารมีการตัดสินใจถูกต้องรวดเร็วจากฐานข้อมูลที่ต้องการ					

-8-

ข้อที่	ข้อรายการ	ตรงกับสภาพที่เป็นจริง				
		5	4	3	2	1
91	ผู้บริหารแสวงหาแนวทางที่เหมาะสมและเป็นไปได้เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนประสบผลสำเร็จ					
92	ผู้บริหารจัดหาอุปกรณ์สื่อสารที่มีคุณภาพและเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน					
93	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนในการระดมความคิดเพื่อการบริหารจัดการของโรงเรียน					
94	ผู้บริหารนำกระบวนการกลุ่มมาใช้ในการหลอมรวมความคิดสร้างสรรค์ของครูเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา					
95	ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง					

**ตอนที่ 3.** ระดับความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

**คำชี้แจง :** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับระดับการปฏิบัติในโรงเรียนของท่าน โดยพิจารณา ดังนี้

- 5 หมายถึง ตรงกับสภาพที่เป็นจริงมากที่สุด  
 4 หมายถึง ตรงกับสภาพที่เป็นจริงมาก  
 3 หมายถึง ตรงกับสภาพที่เป็นจริงปานกลาง  
 2 หมายถึง ตรงกับสภาพที่เป็นจริงน้อย  
 1 หมายถึง ตรงกับสภาพที่เป็นจริงน้อยที่สุด

ข้อที่	ข้อรายการ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1	<b>การปรับตัว</b> โรงเรียนสามารถปรับโครงสร้างการบริหารงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางด้าน เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง					
2	โรงเรียนมีความตื่นตัวและสามารถเตรียมพร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา					

ข้อที่	ข้อรายการ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
3	โรงเรียนสามารถปรับกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อม					
4	โรงเรียนสามารถปรับวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก					
5	โรงเรียนมีการใช้นวัตกรรมในการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน					
6	โรงเรียนสามารถนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ของนักเรียน					
7	โรงเรียนสามารถพัฒนาครูให้มีความสามารถในการใช้นวัตกรรมทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
8	โรงเรียนสามารถวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและจัดทำแผนกลยุทธ์ได้สอดคล้องกับบริบท					
9	โรงเรียนสามารถพัฒนาครูให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น					
10	โรงเรียนสามารถกระตุ้นให้ครูเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง					
11	โรงเรียนสามารถปรับยุทธศาสตร์การบริหารงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลง					
12	โรงเรียนมีการแสวงหาวิธีการดำเนินงานที่ทันสมัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น					
13	โรงเรียนสามารถจัดระบบสารสนเทศได้ครอบคลุมและเป็นปัจจุบันเพื่อการบริหารจัดการปัจจุบันและอนาคต					
14	<b>การบรรลุเป้าหมาย</b> โรงเรียนดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการที่กำหนดไว้ได้ตรงตามวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย					
15	โรงเรียนดำเนินงานตามโครงการที่กำหนดในแผนได้ครบทุกโครงการ					
16	โรงเรียนสามารถจัดการการศึกษาให้มีคุณภาพตรงตามวัตถุประสงค์ที่โรงเรียนกำหนดไว้					

-10-

ข้อที่	ข้อรายการ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
17	โรงเรียนสามารถใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด					
18	โรงเรียนใช้งบประมาณตรงตามแผนปฏิบัติราชการเกิดประโยชน์สูงสุด					
19	โรงเรียนสามารถจัดหาวัสดุอุปกรณ์เพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครูได้เพียงพอ					
21	โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและชุมชน					
22	นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์ประเมินในแต่ละช่วงชั้น					
23	นักเรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์					
24	นักเรียนมีความรู้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2544					
25	นักเรียนมีความรู้เกี่ยวกับท้องถิ่นและภูมิปัญญาชาวบ้าน					
26	นักเรียนนำความรู้ที่ได้เรียนไปใช้ในชีวิตประจำวัน					
27	นักเรียนมีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ					
28	นักเรียนมีคุณธรรมจริยธรรมและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์					
29	นักเรียนจบหลักสูตรแล้วสามารถเรียนต่อชั้นมัธยมศึกษาได้ทุกคน					
30	ผู้ปกครองมีความพึงพอใจต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน					
31	<b>การบูรณาการ</b> โรงเรียนได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานการศึกษาทั้งภาครัฐ และเอกชนในการพัฒนาการศึกษาาร่วมกัน					
32	โรงเรียนมีการประสานงานกับโรงเรียนในสำนักงานเขตและกรุงเทพมหานครเพื่อพัฒนาเทคนิคและวิธีสอนของครูอย่างต่อเนื่อง					
33	โรงเรียนมีชมรมเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ทางวิชาการทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้					
34	โรงเรียนมีระบบเครือข่ายที่ทำให้ครูทำงานร่วมกันเพิ่มขึ้น					



-11-

ข้อที่	ข้อรายการ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
35	โรงเรียนมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับครูทำให้เกิดบรรยากาศเชิงวิชาการ					
36	โรงเรียนสามารถประสานความร่วมมือทางวิชาการกับโรงเรียนสังกัดเดียวกันและโรงเรียนสังกัดอื่น เพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งทางวิชาการ					
37	โรงเรียนมีโรงเรียนเครือข่ายในการพัฒนานักเรียนร่วมกัน					
40	ครูมีความสามัคคีและช่วยเหลือแนะนำเทคนิควิธีการสอนใหม่ให้เพื่อนครูเป็นประจำ					
41	ครูมีการประสานงานกันในสายชั้นและระหว่างสายชั้นในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ					
42	ผู้ปกครองและชุมชนมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมทางกายภาพและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนของนักเรียน					
43	ผู้ปกครองมีความพึงพอใจต่อการจัดการเรียนการสอนของครู					
44	<b>การรักษาแบบแผนวัฒนธรรมองค์การ</b> โรงเรียนส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติหน้าที่ทำให้เกิดความรักความสามัคคีในหมู่ผู้บริหารและครู					
45	โรงเรียนมีธรรมเนียมปฏิบัติในการยอมรับความคิดเห็นของครูในโรงเรียน					
46	ผู้บริหารสร้างแบบแผนการทำงานที่มุ่งเน้นคุณภาพวิชาการ					
47	ผู้บริหารมีวิธีการที่ทำให้ครูเกิดแรงบันดาลใจในการสอน					
48	ผู้บริหารโน้มน้าวจิตใจให้ครูนักเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดความรักความผูกพันต่อโรงเรียน					
49	ผู้บริหารและครูประพฤติตนตามระเบียบวินัยทางราชการเป็นที่ยกย่องและนับถือของผู้ปกครองและชุมชน					
50	ผู้บริหารปฏิบัติตนเองอยู่ในกรอบศีลธรรมอันดีงามอย่างต่อเนื่อง					
51	ผู้บริหารสร้างแบบแผนการทำงานที่มุ่งเน้นคุณภาพวิชาการ					

-12-

ข้อที่	ข้อรายการ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
52	ครูมีความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในโรงเรียน					
53	ครูปฏิบัติตนเองอยู่ในกรอบศีลธรรมอันดีงามอย่างต่อเนื่อง					
54	ครูมีความรักในวิชาชีพของตน					
55	ครูมีความรักและศรัทธาต่อโรงเรียน					

## ชุดที่ 2 สำหรับครูฝ่ายวิชาการ

## แบบสอบถาม

เรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

## คำชี้แจง

1. การวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร ในครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาลัทธิเศรษฐศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร
2. การเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำมาวิเคราะห์ผลในภาพรวมเท่านั้น ไม่มีการเปิดเผยเป็นรายบุคคลจึงไม่มีผลกระทบต่อตัวท่าน
3. แบบสอบถามฉบับนี้มีจำนวน 12 หน้า แบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้
  - ตอนที่ 1. ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ตอนที่ 2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร
  - ตอนที่ 3. ระดับความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร
4. เมื่อท่านให้ข้อมูลครบทุกข้อคำถามแล้ว **ขอความกรุณานำแบบสอบถามใส่ซอง** ที่ผู้วิจัยได้ติดแสตมป์เรียบร้อยแล้ว **ส่งทางไปรษณีย์** ถึงผู้วิจัยตามที่อยู่

โปรดให้ข้อมูลตรงกับความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่าน ข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

ขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้ สำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นายณฤทธิ์ แสงสุขสว่าง

081-401-7897

## สำหรับครูฝ่ายวิชาการ

ตอนที่ 1. ข้อมูลพื้นฐานผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ใน ( ) หน้าข้อความที่เป็นจริง

1. เพศ { }  
 ชาย  หญิง
  
2. อายุ { }  
 ต่ำกว่า 30 ปี  30 - 40 ปี  41 - 50 ปี  51 ปีขึ้นไป
  
3. อายุราชการ { }  
 ต่ำกว่า 10 ปี  10 - 20 ปี  21 - 30 ปี  30 ปีขึ้นไป
  
4. ประสบการณ์ในตำแหน่ง { }  
 ผู้บริหารโรงเรียน  
 ครู  
 1 - 5 ปี  
 6 - 10 ปี  
 11 - 15 ปี  
 มากกว่า 15 ปี
  
5. วุฒิการศึกษาสูงสุด { }  
ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก  
 อื่น ๆ .....

-2-

**ตอนที่ 2.** ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

**คำชี้แจง :** ข้อมูลด้านปัจจัยทั้งหมด 95 ข้อ แต่ละข้อเป็นมาตราประมาณค่า 5 ระดับ

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริง โดย เกณฑ์ในการเลือกตอบมีดังนี้

- |   |         |                                 |
|---|---------|---------------------------------|
| 5 | หมายถึง | ตรงกับสภาพที่เป็นจริงมากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | ตรงกับสภาพที่เป็นจริงมาก        |
| 3 | หมายถึง | ตรงกับสภาพที่เป็นจริงปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง | ตรงกับสภาพที่เป็นจริงน้อย       |
| 1 | หมายถึง | ตรงกับสภาพที่เป็นจริงน้อยที่สุด |

ข้อที่	ชื่อรายการ	ตรงกับสภาพที่เป็นจริง				
		5	4	3	2	1
<b>1.ปัจจัยด้านองค์การ</b>						
1	<b>โครงสร้างองค์การ</b> โรงเรียนมีโครงสร้างการบริหารงานที่มีสายบังคับบัญชาและแสดงเป็นลายลักษณ์อักษร					
2	โรงเรียนมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายสอดคล้องกับโครงสร้างการบริหารของโรงเรียน					
3	โรงเรียนมีกฎระเบียบและแนวปฏิบัติเฉพาะสำหรับการปฏิบัติงาน					
4	โรงเรียนมีโครงสร้างการบริหารงานที่เน้นหลักการกระจายอำนาจ					
5	โรงเรียนมีการให้อำนาจในการตัดสินใจทางวิชาการแก่หัวหน้าสายชั้นและหัวหน้าช่วงชั้น					
6	โรงเรียนมีครูที่เข้าใจบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน					
7	โรงเรียนมีการแบ่งงานที่สอดคล้องกับภารกิจของโรงเรียน					
8	โรงเรียนมีจำนวนครูเหมาะสมกับภาระงานที่โรงเรียนกำหนด					
9	<b>เทคโนโลยี</b> โรงเรียนมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยและสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต					
10	โรงเรียนใช้เทคโนโลยีที่หลากหลายสามารถดำเนินงานตามภารกิจ					

-3-

ข้อที่	ชื่อรายการ	ตรงกับสภาพที่เป็นจริง				
		5	4	3	2	1
11	โรงเรียนนำเทคโนโลยีมาใช้บริหารงานวิชาการอย่างเพียงพอกับความ ความต้องการของครู					
12	โรงเรียนมีครูที่สามารถใช้เทคโนโลยีจัดการเรียนรู้ได้หลากหลายและ สอดคล้องกับหลักสูตร					
13	โรงเรียนมีครูที่สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีได้เหมาะสมกับ ศักยภาพของนักเรียน					
14	โรงเรียนมีอุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนและ อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ดี					
15	โรงเรียนมีคอมพิวเตอร์เพียงพอกับจำนวนนักเรียน					
16	โรงเรียนมีการบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง					
17	โรงเรียนมีงบประมาณในการซ่อมแซมบำรุงรักษาเทคโนโลยีอย่าง เพียงพอ					
18	โรงเรียนมีครูที่มีความรู้ความสามารถด้านการสอน					
19	โรงเรียนมีการพัฒนาครูด้านการสอนเท่าทันการเปลี่ยนแปลง					
<b>2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม</b>						
20	<b>สภาพแวดล้อมภายนอก</b> นโยบายด้านการศึกษาของกรุงเทพมหานครมีความสอดคล้องกับ นโยบายของรัฐบาล					
21	นโยบายด้านการศึกษาของสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานครมีความ ชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้					
22	สำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานครเน้นการกระจายอำนาจการบริหาร การจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคคล และบริหาร ทั่วไปให้กับโรงเรียน					
23	ผู้บริหารระดับสูงในกรุงเทพมหานครให้ความสำคัญและสนับสนุน ด้านการศึกษามาก					
24	ชุมชนรอบโรงเรียนให้การสนับสนุนเงินและวัสดุอุปกรณ์แก่โรงเรียน					

-4-

ข้อที่	ชื่อรายการ	ตรงกับสภาพที่เป็นจริง				
		5	4	3	2	1
25	ชุมชนเห็นความสำคัญของการศึกษาและเข้าร่วมกิจกรรมที่โรงเรียนจัดสม่ำเสมอ					
26	ผู้ปกครองมีรายได้ที่มั่นคงและสนับสนุนการศึกษาของนักเรียน					
27	ชุมชนให้ความสนใจและสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน					
28	ชุมชนมีแหล่งให้บริการทางการศึกษาทั้งในและนอกระบบโรงเรียน					
29	ชุมชนให้การช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบทางสังคม					
30	<b>สภาพแวดล้อมภายใน</b> โรงเรียนมีสวัสดิการเช่นอาหารกลางวันให้กับครูอย่างทั่วถึงและพึงพอใจ					
31	โรงเรียนยอมรับในความสามารถของครูแต่ละสาขาวิชา					
32	โรงเรียนมีคณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรม					
33	โรงเรียนมีการลงโทษตามระเบียบของกรุงเทพมหานครด้วยความเป็นธรรม					
34	โรงเรียนมีการจัดการบริหารความเสี่ยง					
35	โรงเรียนมีการบริหารงานที่โปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล					
36	โรงเรียนเน้นการให้เกียรติซึ่งกันและกันในการทำงานและยึดเป็นแนวทางในการปฏิบัติ					
37	โรงเรียนส่งเสริมให้ครูมีความสามัคคีในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น					
38	ครูมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการปฏิบัติงาน					
39	ครูมีความภูมิใจที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน					
<b>3. ปัจจัยลักษณะบุคคลในองค์กร</b>						
40	<b>ความผูกพันต่อองค์กร</b> ครูมีความศรัทธาในวิชาชีพ					

-5-

ข้อที่	ข้อรายการ	ตรงกับสภาพที่เป็นจริง				
		5	4	3	2	1
41	ครูสนใจและเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการในสาขาวิชาของตนอย่างต่อเนื่อง					
42	ครูมีความรู้ที่มั่นคงในวิชาชีพที่รับราชการครู					
43	ครูมีความกระตือรือร้นและเต็มใจในการปฏิบัติงาน					
44	ครูมีความจริงใจให้กับเพื่อนร่วมงานทุกคน					
45	ครูมีการให้เกียรติซึ่งกันและกันตามบทบาทหน้าที่					
46	<b>แรงจูงใจ</b> ครูพัฒนาตนอย่างต่อเนื่อง					
47	ครูแสวงหาวิธีการสอนแนวใหม่และนำมาใช้ในการสอนนักเรียน					
48	ครูประยุกต์ความรู้ในสาขาวิชาของตนและที่เกี่ยวข้องของแบ่งปันให้กับครูในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ					
49	ครูพอใจกับสวัสดิการที่โรงเรียนและกรุงเทพมหานครจัดให้					
50	ครูต้องการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น					
51	ครูศึกษาหาความรู้ตลอดเวลาเพื่อให้ทันการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการปัจจุบัน					
53	ครูสนใจผลิตนวัตกรรมทางการศึกษาและใช้เป็นสื่อการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
54	ครูใช้เวลาในการอบรมนักเรียนให้เป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุขอย่างต่อเนื่อง					
55	ครูใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการสืบค้นข้อมูลทางวิชาการเป็นประจำ					
56	ครูถ่ายทอดความคิดที่สร้างสรรค์ให้กับเพื่อนครูเสมอ					



ข้อที่	ข้อรายการ	ตรงกับสภาพที่เป็นจริง				
		5	4	3	2	1
<b>4.ปัจจัยด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ</b>						
57	<b>การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์</b> โรงเรียนมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในเพื่อนำมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย					
58	โรงเรียนนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค แล้วนำมากำหนดนโยบาย					
59	โรงเรียนมีแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อของบประมาณประจำปี ที่สอดคล้องกับภารกิจ					
60	โรงเรียนมีแผนงาน/โครงการสามารถนำไปปฏิบัติได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์					
61	โรงเรียนมีการกำหนด ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์โรงเรียน					
62	โรงเรียนนำกลยุทธ์องค์การมาใช้ในการบริหารงานบุคคล					
63	โรงเรียนมีการทำแผนกลยุทธ์ครอบคลุมพันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย					
64	โรงเรียนปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการที่มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับได้ตามสภาพการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง					
65	โรงเรียนสามารถปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์					
66	<b>การสนับสนุนผลการปฏิบัติงาน</b> โรงเรียนมีการกำหนดเกณฑ์ความสำเร็จของการปฏิบัติงานไว้อย่างเหมาะสม					
67	โรงเรียนมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานกับเกณฑ์ที่วางไว้					
68	โรงเรียนมีการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ					

ข้อที่	ข้อรายการ	ตรงกับสภาพที่เป็นจริง				
		5	4	3	2	1
69	โรงเรียนนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปพัฒนาครูและพัฒนา ระบบการปฏิบัติงาน					
70	<b>การติดต่อสื่อสาร</b> โรงเรียนมีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ					
71	โรงเรียนมีช่องทางการติดต่อสื่อสารหลากหลาย					
72	โรงเรียนมีการสื่อสารที่มีกระบวนการเชื่อมโยงอย่างมีประสิทธิภาพ					
73	โรงเรียนมีการประชุมครูเพื่อแจ้งข้อราชการ ข่าวสาร และรับฟัง ปัญหาข้อเสนอนะ อย่างสม่ำเสมอ					
74	โรงเรียนมีการสื่อสารสองทางเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง					
75	โรงเรียนมีวารสารเพื่อสร้างความเข้าใจกับผู้ปกครองและ บุคคลภายนอก					
76	โรงเรียนมีอุปกรณ์ที่สามารถใช้สื่อสารทั้งภายในและภายนอกมี สภาพการใช้งานได้เป็นอย่างดี					
77	โรงเรียนมีอุปกรณ์เพียงพอกับความต้องการในการติดต่อสื่อสาร					
86	<b>การปรับองค์การและนวัตกรรม</b> โรงเรียนสามารถปรับโครงสร้างการบริหารงานให้สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม					
87	โรงเรียนมีระบบการตอบแทนและให้รางวัลครูที่เสนอแนวคิดการ เปลี่ยนแปลงที่มีประโยชน์ต่อการบริหารจัดการ					
88	ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารงานเป็นที่ยอมรับของครูและ ผู้เกี่ยวข้อง					
89	ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสารที่สามารถเพื่อสร้างความเข้าใจอันดี ระหว่างผู้บริหารกับครูและครูกับครู					
90	ผู้บริหารมีการตัดสินใจถูกต้องรวดเร็วจากฐานข้อมูลที่ต้องการ					

ข้อที่	ข้อรายการ	ตรงกับสภาพที่เป็นจริง				
		5	4	3	2	1
91	ผู้บริหารแสวงหาแนวทางที่เหมาะสมและเป็นไปได้เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนประสบผลสำเร็จ					
92	ผู้บริหารจัดหาอุปกรณ์สื่อสารที่มีคุณภาพและเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน					
93	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนในการระดมความคิดเพื่อการบริหารจัดการของโรงเรียน					
94	ผู้บริหารนำกระบวนการกลุ่มมาใช้ในการหลอมรวมความคิดสร้างสรรค์ของครูเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา					
95	ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง					

**ตอนที่ 3. ระดับความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร**

**คำชี้แจง :** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับระดับการปฏิบัติในโรงเรียนของท่าน โดยพิจารณา ดังนี้

- 5 หมายถึง ตรงกับสภาพที่เป็นจริงมากที่สุด  
 4 หมายถึง ตรงกับสภาพที่เป็นจริงมาก  
 3 หมายถึง ตรงกับสภาพที่เป็นจริงปานกลาง  
 2 หมายถึง ตรงกับสภาพที่เป็นจริงน้อย  
 1 หมายถึง ตรงกับสภาพที่เป็นจริงน้อยที่สุด

ข้อที่	ข้อรายการ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1	<b>การปรับตัว</b> โรงเรียนสามารถปรับโครงสร้างการบริหารงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางด้าน เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง					
2	โรงเรียนมีความตื่นตัวและสามารถเตรียมพร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา					

ข้อที่	ข้อรายการ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
3	โรงเรียนสามารถปรับกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อม					
4	โรงเรียนสามารถปรับวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก					
5	โรงเรียนมีการใช้นวัตกรรมในการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน					
6	โรงเรียนสามารถนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ของนักเรียน					
7	โรงเรียนสามารถพัฒนาครูให้มีความสามารถในการใช้นวัตกรรมทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
8	โรงเรียนสามารถวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและจัดทำแผนกลยุทธ์ได้สอดคล้องกับบริบท					
9	โรงเรียนสามารถพัฒนาครูให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น					
10	โรงเรียนสามารถกระตุ้นให้ครูเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง					
11	โรงเรียนสามารถปรับยุทธศาสตร์การบริหารงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลง					
12	โรงเรียนมีการแสวงหาวิธีการดำเนินงานที่ทันสมัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น					
13	โรงเรียนสามารถจัดระบบสารสนเทศได้ครอบคลุมและเป็นปัจจุบันเพื่อการบริหารจัดการปัจจุบันและอนาคต					
14	<b>การบรรลุเป้าหมาย</b> โรงเรียนดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการที่กำหนดไว้ได้ตรงตามวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย					
15	โรงเรียนดำเนินงานตามโครงการที่กำหนดในแผนได้ครบทุกโครงการ					
16	โรงเรียนสามารถจัดการการศึกษาให้มีคุณภาพตรงตามวัตถุประสงค์ที่โรงเรียนกำหนดไว้					

-10-

ข้อที่	ข้อรายการ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
17	โรงเรียนสามารถใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด					
18	โรงเรียนใช้งบประมาณตรงตามแผนปฏิบัติราชการเกิดประโยชน์สูงสุด					
19	โรงเรียนสามารถจัดหาวัสดุอุปกรณ์เพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครูได้เพียงพอ					
21	โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและชุมชน					
22	นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์ประเมินในแต่ละช่วงชั้น					
23	นักเรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์					
24	นักเรียนมีความรู้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2544					
25	นักเรียนมีความรู้เกี่ยวกับท้องถิ่นและภูมิปัญญาชาวบ้าน					
26	นักเรียนนำความรู้ที่ได้เรียนไปใช้ในชีวิตประจำวัน					
27	นักเรียนมีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ					
28	นักเรียนมีคุณธรรมจริยธรรมและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์					
29	นักเรียนจบหลักสูตรแล้วสามารถเรียนต่อชั้นมัธยมศึกษาได้ทุกคน					
30	ผู้ปกครองมีความพึงพอใจต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน					
31	<b>การบูรณาการ</b> โรงเรียนได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานการศึกษาทั้งภาครัฐ และเอกชนในการพัฒนาการศึกษาร่วมกัน					
32	โรงเรียนมีการประสานงานกับโรงเรียนในสำนักงานเขตและกรุงเทพมหานครเพื่อพัฒนาเทคนิคและวิธีสอนของครูอย่างต่อเนื่อง					
33	โรงเรียนมีชมรมเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ทางวิชาการทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้					
34	โรงเรียนมีระบบเครือข่ายที่ทำให้ครูทำงานร่วมกันเพิ่มขึ้น					

-11-

ข้อที่	ข้อรายการ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
35	โรงเรียนมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับครูทำให้เกิดบรรยากาศเชิงวิชาการ					
36	โรงเรียนสามารถประสานความร่วมมือทางวิชาการกับโรงเรียนสังกัดเดียวกันและโรงเรียนสังกัดอื่น เพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งทางวิชาการ					
37	โรงเรียนมีโรงเรียนเครือข่ายในการพัฒนานักเรียนร่วมกัน					
40	ครูมีความสามัคคีและช่วยเหลือแนะนำเทคนิควิธีการสอนใหม่ให้เพื่อนครูเป็นประจำ					
41	ครูมีการประสานงานกันในสายชั้นและระหว่างสายชั้นในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ					
42	ผู้ปกครองและชุมชนมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมทางกายภาพและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนของนักเรียน					
43	ผู้ปกครองมีความพึงพอใจต่อการจัดการเรียนการสอนของครู					
44	<b>การรักษาแบบแผนวัฒนธรรมองค์กร</b> โรงเรียนส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติหน้าที่ทำให้เกิดความรักความสามัคคีในหมู่ผู้บริหารและครู					
45	โรงเรียนมีธรรมเนียมปฏิบัติในการยอมรับความคิดเห็นของครูในโรงเรียน					
46	ผู้บริหารสร้างแบบแผนการทำงานที่มุ่งเน้นคุณภาพวิชาการ					
47	ผู้บริหารมีวิธีการที่ทำให้ครูเกิดแรงบันดาลใจในการสอน					
48	ผู้บริหารโน้มน้าวจิตใจให้ครูนักเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดความรักความผูกพันต่อโรงเรียน					
49	ผู้บริหารและครูประพฤติตนตามระเบียบวินัยทางราชการเป็นที่ยกย่องและนับถือของผู้ปกครองและชุมชน					
50	ผู้บริหารปฏิบัติตนเองอยู่ในกรอบศีลธรรมอันดีงามอย่างต่อเนื่อง					
51	ผู้บริหารสร้างแบบแผนการทำงานที่มุ่งเน้นคุณภาพวิชาการ					

-12-

ข้อที่	ข้อรายการ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
52	ครูมีความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในโรงเรียน					
53	ครูปฏิบัติตนเองอยู่ในกรอบศีลธรรมอันดีงามอย่างต่อเนื่อง					
54	ครูมีความรักในวิชาชีพของตน					
55	ครูมีความรักและศรัทธาต่อโรงเรียน					

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายณฤทธิ์ แสงสุขสว่าง เกิดเมื่อวันที่ 2 เมษายน 2498 อำเภอโพธิ์ทอง จังหวัดอ่างทอง สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ครุศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาภูมิศาสตร์ จากวิทยาลัยครูบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ปีพ.ศ. 2520 หลังจากนั้นเข้ารับราชการในตำแหน่งอาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนบ้านท่ากรวด อำเภอท่าหลวง จังหวัดลพบุรี และในปี พ.ศ. 2538 โอนมาเป็นข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร จากนั้นได้ศึกษาต่อระดับปริญญาโท ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สำเร็จการศึกษาในปี พ.ศ. 2546 และปี พ.ศ. 2548 ศึกษาต่อในหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง รองผู้อำนวยการโรงเรียนวัดมกุฏกษัตริยาราม สำนักงานเขต พระนคร กรุงเทพมหานคร